

# ثورة فى عالم الإدارة

« كيف تتغلب أدارياً على الفوضى »

« الجزء الأول »

تأليف

توم پيترز

ترجمة : محمد الحيدى

مراجعة : د . صليب بطرس

---

الدار الدولية للنشر والتوزيع

مصر - كندا

رقم الإيداع

94/3514

I.S.B.N  
977-5107-80-6

الطبعة الأولى  
1995 م

ثورة في عالم الإدارة  
«كيف تتغلب إدارياً على الفوضى»  
«الجزء الأول»



THRIVING ON CHAOS:  
BOOK FOR A MANAGEMENT REVOLUTION  
by Peter Senge

© 1987 by Excel, A California Limited Partnership. This translation  
by arrangement with Alfred A. Knopf, Inc.  
All Rights Reserved.  
969-0-10040-8

بيترز توم ...

ثورة في عالم الإدارة : كيف تتغلب إدارياً علي الفوضى/تأليف توم  
ترجمة محمد الحديدي : مراجعة صليب بطرس . - الطبعة 1 . - مصر  
الجديدة، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1995 .  
جزءان - (789 ص) .

Thriving On Chaos  
94- 961756

ترجمة لـ  
1 . عنوان

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو  
اقتزائه مائة بطريقة الاسترجاع أو نقله  
على أي نحو أو بآلة طريقة سواء كانت  
إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا  
بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدماتاً.

«حقوق الطبع  
والاقتباس والترجمة  
والنشر محفوظة  
لـ»

## الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابي - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج.م.ع.  
م.ب : 5599 هليوبولس غرب / القاهرة - تليفون / 2993221 فاكس : 2990970 / 00202

إلى طبع وإخراج محمد عبد الحليم - مصر الجديدة - «الدار الدولية للنشر والتوزيع»

أشرفت الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية (ESDUK) على ترجمة  
ومراجعة وتحرير هذه الطبعة من الكتاب .



## **ثورة في عالم الإدارة**

**« كيف تتغلب أدارياً على الفوضى »**

**الجزء الأول،**





## المحتويات

### ٧ مقدمة

### ٩ الباب الأول: وصفات لعلاج عالم انقلب رأساً على عقب

١١ □ مواجهة الحاجة إلى ثورة

٦٣ □ استخدام الوصفات : أساسيات الإدارة السباقية

### ٧٩ الباب الثاني: خلق الاستجابة الكاملة من جانب العملاء

٨٥ □ ١ / تخصص / أنشئ مكانة رفيعة / تميز

١٠٥ □ ٢ / زود العميل بالجودة الفائقة كما يتصورها

١٤١ □ ٣ / قدم خدمة ممتازة واهتم بما هو غير ملموس

١٦٩ □ ٤ / توصل إلى استجابة غير عادية

١٩١ □ ٥ / كن نوابياً

٢١١ □ ٦ / اخلق التفرد

٢٢٣ □ ٧ / واجعل عادة الإنصات تستبد بك

٢٤٥ □ ٨ / حول التصنيع إلى سلاح تسويقي

٢٦٥ □ ٩ / اجعل من قوة البيع والخدمة أبطالاً

٢٨١ □ ١٠ / فجر ثورة الزبون

### ٢٨٩ الباب الثالث: اتباع طرق الابتكار السريع

٢٩٥ □ ١ / استثمر في بدايات صغيرة تطبيقية التوجه

٣١٧ □ ٢ / اتبع أسلوب تنمية الفريق في تطوير المنتج والخدمة

٣٣١ □ ٣ / شجع المشروعات التجريبية في كل شيء

٣٤٣ □ ٤ / مارس السطو الخلاق

٣٥٧ □ ٥ / اجعل التسويق عن طريق تناقل الحديث عملاً منهجياً

٣٦٥ □ ٦ / ساند الأبطال الملتزمين

- ٣٧٧ ..... كون أنموذجاً للابتكار ومارس نفاذ الصبر الهادف
- ٣٨٥ ..... ساند الفضل السريع
- ٣٩٧ ..... ضع أهدافاً كمية للابتكار
- ٤٠٣ ..... اخلق داخل الشركة إمكانية للابتكار
- ٤١١ ..... المصادر

دليل الاختصارات :  
 ع : عميل ، ا : ابتكار







## مقدمة

### الدواء الموصوف : ثورة !

قليلون هم الذين يخالفون القول بأن أجهزة المبيعات عندنا لا تحظى بالعناية الكافية. ولكن كم منا سيظهر استعداداً لمضاعفة حجم أجهزة المبيعات خلال السنة والثلاثين شهراً القادمة ؟ سوف يوافق الجميع عندما يطلب منهم إخراج المسوقين وزيادة العملاء. ولكن هل نوافق على وضع المسوقين في ميدان العمل مدة خمسين في المائة من الوقت ؟ أما تحسين الجودة - فكلنا نحبي هذه أيضاً. ولكن هل يتمثل مستقبل التحدي في خفض النقائص ٩٠ ٪ في ستة وثلاثين شهراً ؟ أظن أن الجميع سيوافقون عندما يظهر رأي يقول بربط الأجر بالأداء ( لكل الناس ). ولكن هل أنت على استعداد لإقرار علاقات تصل إلى ٥٠ ٪ من الأجر الأساسي ( أي ثلث الأجر الكلي ) ؟

ثورة : إنها كلمة تقلق - ويحق - رجال الأعمال، إلا أن مركزنا التنافسي أصبح أمراً يثير قلقاً. وقد فات وقت خفض العاملين بنسبة ١٠ ٪ مع تحسين الجودة بما يعادل ٢٠ ٪، ولكن مثل هذه التغيرات لم تعد صالحة بالدرجة الكافية .

إن كثيراً مما يظهر في هذا الكتاب آراء جديدة لنقرأها كتابي « في البحث عن الامتياز » و « الشوق إلى الامتياز »، بينما سيكون غيرها من الآراء مألوفاً لديهم. ولكن معدل التغير الذي توصي به الوصفات الواردة في هذا الكتاب، والجرأة التي تتسم بها الأهداف التي يرسمها ستكون بالتأكيد جديدة تماماً ومخيفة أيضاً .

وهكذا .. فإن موضوع هذا الكتاب يتعلق بثورة ضرورية، إنه يتحدى كل شيء كنا نتصور أننا نعرفه عن الإدارة، وهو يتحدى أحيانا مائة عام من التقاليد الأمريكية. ويتطلب

هذا الزمن بصورة جوهرية إحلال المرونة وحب التغيير محل ما دأبنا عليه طويلاً من النزوع إلى الإنتاج الكثير والأسواق الواسعة، على أن تكون هذه العملية قائمة كما هي بيئة قابلة إلى حد ما للتنبؤ بها، وقد تلاشت في هذه الأيام .

إن انتقاء عنوان كتاب ليس أمراً سهلاً على الإطلاق، وهذا العرض للبيع يجب أن يأتي فيما لا يزيد على عدد قليل من الكلمات، وقد كان العثور على العنوان المناسب لهذا الكتاب أمراً شاقاً بصفة خاصة. وبعد قدر كبير من النقاش .. قررت أن أتمسك بكلمة « الثورة » سواء كانت مستساغة أم لا. ولكن أكثر الأمور إثارة للنزاع الحاد كان اختيار كلمة «وسط» بدلا من « على »، لقد كان الموقف التنافسي وسيظل متمسكاً بالفوضى .. ومن ثم فقد كان اختيار كلمة « الفوضى » سهلاً، ولم تكن هناك مشكلة في اختيار الازدهار ولكن أيهما أفضل « الازدهار » وسط الفوضى أم « الازدهار على الفوضى » ؟

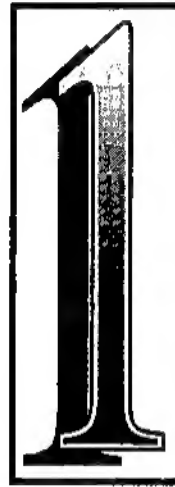
إن الازدهار « وسط » الفوضى يعني التواكب معها أو التشبث بها أو النجاح برغم كونها سائدة. إلا أن هذا تعبير يتسم بأنه « رد فعل » للغاية لا يعبر عن الفكرة. إن الذين سينتصرون غدا هم الذين يتعاملون مع الفوضى مسبقاً، ويأخذون الفوضى بذاتها، كمصدر لمزايا السوق، وليس كمشكلة أو عقبة يلزم تجاوزها. إن الفوضى وعدم الاستمرار هما فرص ينتهزها الحكماء، وسيكونان كذلك دائماً. والواقع أن أبرز إنجازات الأعمال الناجحة ستكون هي انتهاز الانحرافات الشاذة التي تظهر في السوق وتمرق من خلاله، وعلينا أن نتحرك ونمضي ونحن مدركون لهذه الحقيقة .

توم پيترز  
وست تنماوث بولاية فيرمونت  
يونيه ١٩٨٧





دستی لالہ



وصفات لعلاج عالم  
انقلب رأياً على عقب





## مواجهة الحاجة إلى ثورة

هل يمكن لأمريكا أن تقدم على ذلك ؟ عجز هائل في الميزان التجارى، وعملة متدهورة، وأجور حقيقية أخذت فى السقوط، وإنتاجية سجلها يثير الأسى. منذ عشر سنوات كانت هذه هى سمات الاقتصاد البريطانى وهو يقاوم بشدة .. وهى اليوم خصائص اقتصاد أمريكى يقاوم أيضا بشدة .. منافسة وحشية من الشرق الأقصى .

فاينانشيال تايمز Financial Times (الثنائية)

٩ مايو ، ١٩٨٧

### الامتياز لا وجود له

ليست هناك شركات ممتازة، والمثل القديم الذى يقول « إذا لم يكن مكسورا فلاتصلحه » فى حاجة الى تعديل، وأقترح أن يصبح «إذا لم يكن مكسورا فانت لم تفحصه جيدا»، أصلحه على أى حال .

لا توجد شركة آمنة.. أعلنت آى. بى. إم IBM وفاتها عام ١٩٧٩، ثم أعلن أنها أحسن المتمازين فى عام ١٩٨٢، ثم أعلن موتها ثانية فى عام ١٩٨٦. إن «بيبول إكسبريس» "People Express" هى المنشأة ذات الطابع الجديد ثم أخفقت إخفاقاً شديداً بعد ٢٤ شهراً.

وفى عام ١٩٨٧، وعلى مدى المستقبل المنظور، لا يوجد شئ اسمه تفوق «خالص» على المنافسين، أو حتى تفوق «محسوس» لأن التغير الذى يحدث أكبر وأكثر من أن يمكن

لأحد أن ينعم بالآ. والأكثر من ذلك أن سلسلة القصص التي تدور حول «البطل إلى المغفل» أخذة في القصر، فإن ميزة «السيطرة» مثل التفوق الحالي الذي تنعم به «ديجتال إكوبمنت» Digital Equipment في الشبكات التي تمكن عدداً هائلاً من الحاسبات أن تتفاعل مع بعضها البعض، قد تبقى ثمانية عشر شهراً في أفضل الأحوال .

هناك طريقان للاستجابة لانتهاى عصر الامتياز المستمر. أحدهما . الاندفاع والحماس : يع واشتر الأعمال متسلحاً بالشجاعة التي تبث الأمل في البقاء في مقدمة منحني النمو الصناعى. هذه هي فكرة جنرال إلكتريك، General Electric. فعلى مدى السنوات الست الماضية، ابتاعت ٢٢٥ شركة بنحو ١٢ مليار دولار، وتخلصت من ٢٢٥ شركة، مقابل ٨ مليارات دولار .

وتتصف الاستراتيجية الأخرى بالتناقض - مواجهة عدم التيقن بالتأكيد على قائمة جديدة من القواعد الأساسية : جودة عالمية وخدمات على نفس المستوى، استجابة نشطة من خلال مرونة فائقة للغاية، ثم ابتكار دائم وتحسن يتسمان ببورات قصيرة سريعة، لخلق أسواق جديدة لكل من المنتجات والخدمات الجديدة الناضجة تماماً، والواضحة كل الوضوح .

وهذه الأخيرة هي المدخل إلى التحول الذي تتبعه فورد. حقاً إن الجودة قد أصبحت هي الموضوع رقم واحد عند فورد، وأصبح الجانب المالى الذى كان يسود كل شىء آخر يلعب دوراً أقل سطوة، ولم يعد الإنتاج - الذى هو المصدر الرئيسى للجودة - يحتل موضوعاً منخفضاً في ترتيب أنشطة الشركة : كما أن تقنيات تطوير المنتجات قد أدخلت في إطار هذا الأسلوب غير التقليدى، ولكن الأمر المفرط في النجاح، هو ما أطلق عليه : تيم طوروس Team Taurus - العمل الفريقي، الذى يجمع منذ البداية الموردين والعاملين والموزعين والمخبرات من جانب العملاء .

وإذا كان لكلمة « الامتياز » أن تستخدم في المستقبل، فإنها تتطلب تعريفاً جديداً شاملاً وكاملاً قد يكون : « الشركات الممتازة لا تؤمن بالامتياز - وإنما بالتحسن المستمر والتغير الدائم فقط .» أى إن الشركات التى ستكون ممتازة في المستقبل هي تلك التى تتمسك بعدم الثبات، وتزدهر على الفوضى .

## التدهور الأمريكي المتسارع

لست فى حاجة الى أن تذهب بعيداً لتجد مبرراً للانزعاج، ذلك أن :

١ - متوسط إنتاجيتنا فى الأعمال تزايد بنسبة ٣ ٪ سنوياً فى الفترة ١٩٥٠ - ١٩٦٥ ، وفى الفترة ١٩٦٥ - ١٩٧٣ كان معدل التحسن ٢ ٪، ومنذ ١٩٧٣ ، فإن هذا المعدل يكاد لا يتزحزح عن معدل ١ ٪. أما الإنتاجية الصناعية فتبدو أسوأ، لقد تزايدت بمعدل ٢,٥ ٪ سنوياً فى الفترة ١٩٥٠ - ١٩٨٥ ، هذا فى مقابل ٨,٤ ٪ فى اليابان، ٥,٥ ٪ فى ألمانيا وإيطاليا، أما فى فرنسا، فهو ٥,٣ ٪ حالياً، وهو ٣,٥ ٪ فى كندا، و ٣,١ ٪ فى بريطانيا المفضوب عليها .

٢ - نصيب الفرد فى إجمالى الناتج القومى فى الولايات المتحدة، والذى يرى البعض أنه أصدق مقياس للمركز الاقتصادى لأية أمة فى العالم، انحدر الى ما دون نظيره فى اليابان فى ١٩٨٦ ، كما أنه يجئ فى الترتيب بعد الرقم المناظر له فى دول أوروبية مثل ألمانيا الغربية وسويسرا والسويد والدنمارك .

٣ - متوسط أجر الأمريكى الأبيض فى الأعمار ٢٤ - ٣٤ سنة قد انخفض بنسبة ٢٦ ٪ بين عامى ١٩٧٣ و ١٩٨٣ ، وذلك مقيساً بالأسعار الثابتة للدولار. والواقع أن الرقم المناظر فى الأعمار ٣٥ - ٤٤ كان أفضل قليلاً، حيث انخفض بنحو ١٤ ٪. وهذا الرقم أكثر جدوى من غيره، فمع تزايد مشاركة النساء فى القوة العاملة، يكون دخل الأسرة قد تزايد ببطء، ولكن المصير الاقتصادى الذى ينتظر الفرد الأبيض هو المؤشر الدال على التقدم ( أو على عدمه ) .

٤ - المعدل القومى للادخار، الذى ظل لمدة طويلة أقل معدل على مستوى العالم الصناعى، يستمر فى الانخفاض. وعلى الرغم من عوامل الحث الاقتصادى على جانب العرض، كالخفض الضريبى الذى جاء سنة ١٩٨١ ، فإن المدخرات كجزء من دخل الفرد المتاح، قد تدهورت من ٧,٥ ٪ إلى ٣,٩ ٪ على مدى سنوات ١٩٨١ - ١٩٨٦ . وفى نهاية ١٩٨٦ ، وصل المعدل إلى ٢,٨ ٪، وانتقالنا المفاجئ من قمة الدول الدائنة إلى قمة الدول المدينة هو فقط ما أبقى الاستثمار على حاله .

٥ - وفى ١٩٨٦ ، تهاوى ١٣٨ مصرفاً، وهو أكبر عدد ينهار فى سنة واحدة منذ فترة

الكساد العظيم، وكان المعدل في ١٩٨٧ يسبق نظيره في الستينيات. وفي مقابل ذلك، انهارت ١٠ بنوك خلال ١٩٨١ .

٦ - يقدر الاقتصاديون أن حوالي ٢٠ مليوناً من الناس قد تحركوا من مكان إقامتهم إلى غيره بفعل « إعادة البناء » في الصناعة التحويلية في أثناء العقد الماضي، ومنذ ١٩٨٠، أسقطت مجلة « فورتشان ٥٠٠ »، Fortune 500، ٢,٨ مليون فرصة عمل .

٧ - ومن الواضح أن كل منشأة صناعية أو خدمية كبرى، بدءاً من بنك أمريكا، Bank of America، وسيتي كورپ، Citicorp، إلى دي پون، Du Pont، وجنرال موتورز General Motors، إلى أي. بي. إم وإنتل، Intle، وهوسبيتال كورپوريشان أوف أمريكا، Hospital Corporation of America، قد تعرضت لصدمة أليمة .

ويقدر ما تبعث عليه هذه المؤشرات من الانزعاج، ومعها قائمة طويلة أخرى من أمور مماثلة، فإن الذي يكشف حقاً عن أدانتنا السيئ هو الفوضى التي تسود التجارة، وهي وحدها التي تقدم الدليل على ما نعانيه من تدهور، من صناعة إلى صناعة .

إن وجود عجز في الميزان التجاري يصل حالياً ( في أبريل ١٩٨٧ ) إلى ١٥٢ مليار دولار، برغم سقوط الدولار في مواجهة الين الياباني والمارك الألماني منذ سبتمبر ١٩٨٥، هو مؤشر قوى يدل على أنه بينما تفاقمت القضية نتيجة القوة التي اكتسبها الدولار في وضع سنوات خلت .. فإننا نتعرض أساساً لهذه المواقف الانهزامية بسبب رداءة الإنتاج بصفة عامة وجاء الفشل نتيجة خدمات لا تستاهل الثقة، وإبطاء الاستجابة للإفادة من ميزة وجودنا في مواقع على الشاطئ القريب من أضخم أسواق العالم .

منذ بضعة عقود .. يش منتجو النسيج، وأخذوا يلتمسون حماية وقائية، وبرغم أن الأجور في الصناعات الأجنبية كانت متدنية، وسوف تظل في أغلب الأحيان كذلك، فإن الإخفاق المتكرر في التحديث والتواءم مع الاحتياجات الجديدة للسوق هما السبب الرئيسي لما وصلوا إليه. ثم جاءت صناعات أخرى، كالصلب والسيارات وآلات العدد، تلتبس في النهاية من أجل توفير الحماية، وتوصلت إليها. وأخيراً جاءت سنة ١٩٨٦ لتأتي بهذا المشهد : بارونات « سيليكون فالي Silicon Valley » الذين عرفوا ذات يوم بالكبراء،



أصبحوا ينفقون في واشنطن أوقاتاً أطول مما يقضونه في مصانعهم يلحون في الرجاء من أجل حمايتهم من « الإغراق » الياباني المزعوم ( أى البيع بأسعار تقل عن التكلفة من أجل الحصول على حصة من السوق )، وانتهى الأمر بفرض تعريف جمركية تصل إلى ١٠٠ ٪، على بعض المنتجات الإلكترونية اليابانية. ورغم أن الأيدي اليابانية قد لا تكون نظيفة تماماً، فإن الذي ألحق الضرر البالغ بصناعة شبكة الموصلات عندما كان بصفة غالبية هو : اللامبالاة على مدى طويل بالمصنع ( وهى الأنوات الفعلية لإخراج منتجات عالية الجودة )، والعجرفة التي يواجه بها العملاء، حتى الكبار منهم، وليس الإغراق الياباني أو الحواجز الجمركية المفروضة داخل اليابان .

وفي أثناء ١٩٨٦، وبرغم استمرار بعض النقاط في التالف، مثل الحاسبات الإلكترونية وصناعة الطائرات، فإن الميزان التجاري حتى في صناعات التكنولوجيا الراقية أصبح في انحدار. كما كانت هذه هي السنة التي حققت فيها صناعة معدات الإنشاء والزراعة خسارة لأول مرة في حالة الزراعة. ورغم الدعم الذي يصل إلى المليارات، حدث أننا لم نتنبه إلى حقيقة مفادها أن غالبية باقى نول العالم، بما في ذلك الهند والصين، قد حققت الاكتفاء الذاتي من الغلال. إن أسعار السلع عموماً تظل في حدها الأدنى وأى ارتفاع يحتمل أن يحدث سيكون مؤقتاً، ومعنى هذا أن الولايات المتحدة لن تستطيع فيما بعد أن تعتمد على مواردها الطبيعية في تحقيق فائض تجارى .

### تدهور في مجال الخدمات أيضاً

إن الصناعات الخدمية المختلفة أحسن حالاً بقليل من الصناعات التحويلية، فقد اختفى ذلك الفائض الضخم الذي تحقق في الميزان التجاري ( بند الخدمات ) والزراعة، ويبلغ حوالى ٤١ مليار دولار في سنة ١٩٨١. وفي مقال بمجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» Harvard Business Review تحت عنوان « هل ستلحق الخدمات بالصناعة التحويلية وتأخذ في التدهور ؟ » نجد جيمس برايان كوين، James Brian Quinn، وكريستوفر جاجنون، Christopher Gagnon، يرسمان صورة قاتمة :

سوف يتطلب الأمر جهداً شاقاً ومتفانياً، إذا أردنا أن نتجنب فقدان التفوق العريض القاعدة في مجالات الخدمات كما فقدناه في التصنيع . إن كثيراً من الأسباب التي أدت إلى هذا الضياع قد بدأت تظهر. نشهد يومياً نفس اللامبالاة

وعدم الاهتمام بالجودة، مع المغالاة في التأكيد على وفورات الحجم بدلاً من اهتمامات العملاء، والتوجهات المالية قصيرة المدى التي أضرت بحركة التصنيع في وقت مبكر . وهناك شركات كثيرة جداً لجأت إلى تركيز الاهتمام بتحسين الكفاءة عن طريق خفض التكلفة، التي يمكن أن تقاس كمياً بدلاً من الإضافة إلى قيمة المنتج، بالتعرف بعناية على نوعية الخدمات المرغوبة لدى العملاء وبتقديمها . أفلم نسمع هذا الكلام من قبل ؟ إن الثمن الذي نتحمله عندما نخسر هذه المعركة مرتفع بشكل لا يمكن قبوله ... لو مضينا في احتقار الخدمات أو ابتلائها بسوء الإدارة، فإن نفس القوى التي أدت إلى تدهور حركة التصنيع في الولايات المتحدة ستكون على أتم استعداد لأن تنقض عليها وتمزقها إرباً .

هذه أخبار سيئة بكل تأكيد، إذ أن قطاع الخدمات يستخدم حالياً ٧٥ ٪ منا .

### بصيص من نور، ولكن النتيجة الخاصة : مشكلة

بالتأكيد، ليست الصورة قاتمة تماماً، وكثير من هذه المؤشرات له جوانبه الايجابية البراقة . فمثلاً ، برغم من أنه على مدى السنوات الأخيرة، كان معدل نمو الإنتاجية في اليابان أضعاف مثيله عندنا، فإننا لا نزال نملك ميزة التفوق المطلق في الإنتاجية على اليابانيين. وبالمقاييس المطلق ، فهم يسبقوننا بكثير في صناعات مستهدفة ( الصلب والسيارات وأشباه الموصّلات )، ولكنهم يتخلفون عنا بكثير في غيرها ( الزراعة وقطاع الخدمات ككل ) .

وبينما تمضي فورتشان في الحديث من فقدان الوظائف، فإن أسواق رأس المال تجد الحيوية لدينا - بين أمور أخرى - نموذجاً بالأعمال الصغيرة الحجم التي تخلق فرص عمل جديدة، سواء في التقنيات عالية المستوى أو في أنواع الهامبرجر .

ولكن، ومع أن العوامل تتعدد وتتباين .. فإن معظم المؤشرات الرئيسية، مثل نمو الإنتاجية والتقييم التنافسي للصناعات الرائدة كالخدمات التمويلية وأشباه الموصّلات، فإن الميزان التجاري مع كل الدول الصناعية تقريباً يظهر بوضوح أن سيطرتنا على اقتصاد ما بعد الحرب قد بلغت نهايتها. وبرغم أننا لا نزال ننعم بفكريات الأيام حيث كانت قواعد اللعبة تتحكم في كل الناس، فإننا الآن نعتبر « أحد كبار اللاعبين » على أحسن الفروض، والقرارات التي يتخذها وزراء المالية اليابانيون والألمان لها في القليل نفس الأهمية، التي

تتصف بها القرارات الصادرة عن مجلس الاحتياطي الفيدرالى الأمريكى أو وزراء الخزانة فيها .

كل هذا - بالطبع - يزداد سوءاً نتيجة فشلنا فى التعامل مع العجز المخيف فى الميزانية. ولا يمكن لأمريكا ببساطة : (١) أن تستمر فى تحمل عجز يتراوح بين ١٠٠ و ٢٠٠ مليار دولار سنوياً (٢) أن تستمتع بخفض قيمة الدولار بما يزيد على ٥٠٪ فى مواجهة اليابان (٣) أن تنتقل من موقع أكبرها دائنية إلى أكبرها مديونية فى يوم وليلة. لا يمكن المضى على هذا الوضع مع توقع بقاء بحار الاقتصاد هادئة. لقد انحدر مستوى المعيشة فى الولايات المتحدة نتيجة لتدهور الدولار. ومن المؤكد أن مزيداً من التضخم يلوح فى الأفق، وسوف يستمر ذلك ما لم يستقر الدولار، ومن المحتمل جداً أن يقع ركود فى المستقبل القريب .

وهكذا .. فإنه من الضرورى أن نواجه، على المستوى الاقتصادى القومى مع أمور أخرى، أعباء العجز المستمر. ومما يضارع هذا فى الأهمية ألا نتراخى أمام الحديث السطحى لأحاجى الاقتصاد الجمعى. إن سياسة اقتصادية سليمة على المستوى الجمعى تحقق فائدة، ولكن المصدر الأساسى لأدائنا الاقتصادى المشوب بالمتاعب هو تقرير ضخم مفاجئ فى الظروف التنافسية والذى أدى فى فترة وجيزة بتثير الدهشة الى تحويل معظم عوامل القوة التقليدية لدى الولايات المتحدة على مستوى المنشأة الفردية الى عوامل ضعف.

## عصر يتميز بعدم ثيقن لم يسبق له مثيل

### الاندماج ثم نقيض الاندماج : التفتيط لغرض التفتيط

بدأ الجنون يأخذ مجراه، ففي نفس اليوم فى أوائل مارس سنة ١٩٨٧ تجد كرايسلر تبتاع شركة ايه. إم . سى . AMC، وتجد يو . إس . إير . USAir، تبتلع بيدمونت . Piedmont

وتأتى الخطوة التى اتخذتها كرايسلر وسط تكهنات بوجود فائض فى قدرة صناعة السيارات الأمريكية الإنتاجية، وقبل أن يمضى وقت طويل على صدور قرار من جنرال موتورز General Motors، بإغلاق أحد عشر مصنعاً. وفى صناعة الطيران، قبل حلول الشهر الأخيرة من سنة ١٩٨٦ .. كانت الشركات التى أمكنها أن تتحاشى الاندماج

الرئيسي : يو . إس . إير ، وبيدمونت، وديلتا Delta، وأمريكان American فقط، والذي حدث أن شركات الطيران التي كانت تحقق أعلى ربح، وفي مقدمتها أمريكان التي كانت تحقق أربعاً وعشرين مرة قدر يونايتد United، والتي كانت كبرى شركات خطوط الطيران في سنة ١٩٨٦، كانت تعاني من مشكلات عديدة بعد محاولتها ابتلاع قدر كبير من شركة بان أمريكان Pan Am. وفي ١٩٨٧، أصبحت تكساس إير Texas Air أكبرها، بعد ابتلاعها كونتيننتال Continental، وإيسترن Eastern، وبيبول، People. وقد تم توثيق المشكلات واستيعابها توثيقاً جيداً. فلماذا إذن سارعت هذه الشركات الأربع وهي أفضلها جميعاً إلى الاستسلام لإجراءات اندماجية كبرى ؟

لا نتجه نحو جنرال إلكتريك بحثاً عن الجواب. فمن ناحية ، نجد أن كبير مخططيها الاستراتيجيين (وهو الآن نائب رئيس مجلس إدارة يعمل في هيئة المستشارين) تنسب له مجلة بيزنيس ويك Business Week في سنة ١٩٨٧ القول، بأن تسعاً بين كل عشر خطوات مكتسبة هي «مضيعة للوقت وتبديد لقيمة ما يحوزه حملة الأسهم». ثم تضي نفس المقالة لتروى أن جنرال إلكتريك تفكر في ضم يوناييتد تكنولوجيز، United Technologies، التي تعتبر مجموعة من مصادر مختلفة ، تحقق إيرادات تبلغ ١٦ مليار دولار.

ومما لا ريب فيه أن أغلب الدراسات تظهر بصورة عامة أن الاندماجات لا يحالفها التوفيق ؛ فمثلاً : استراتيجي الأعمال مايكل پورتر، Michael Porter، الأستاذ في مدرسة هارفارد للأعمال (هارفارد بيزنيس) أتم مؤخراً دراسة للسلوك الاندماجي بين ثلاثة وثلاثين من بيوت الأعمال الأمريكية فيما بين ١٩٥٠ و ١٩٨٠. وهادت هذه المجموعة فتخلصت من ٥٢٪ من كل ما كانت قد استحوذت عليه من شركات، واستحوذت بيع ٧٤٪ من شركات، حصلت عليها، تعمل في مجالات جديدة، غير متعلقة بنشاطها ( تلك الصفقات التي كان مفترضاً أن تحقق لها ضماناً بإدخالها في قطاعات نمو « مضمونة » طبقاً لبيانات نشرتها الصحافة ). وبالمثل، فإن البيت الاستشاري ماكنسي وشركاه McKinsey & Co. أجرى في سنة ١٩٨٦ دراسة مستفيضة للاندماجات التي حدثت بين ١٩٧٢ و ١٩٨٢ والتي شملت مفتين من كبريات الشركات. وتوصل من هذه الدراسة إلى أن مجرد ٢٢٪ منها فقط حقق نجاحاً ( ومقيساً بزيادة قيمة ما لدى حملة الأسهم منها ). وكانت أعلى نسبة نجاح (٢٣٪)، وهي المتمثلة في حالات الوحدات الصغيرة المندمجة التي تمت

فى المجالات المرتبطة ببعضها، وأنماها (٨٪) نتجت عن اندماجات كبريات المنشآت، والتي تقع عملياتها فى مجالات غير مرتبطة ببعضها البعض .

وقد لاحظ الخبير الاقتصادى فريدريك شيرير، Frederic Scherer، بعد سنوات من الدراسات المتعمقة، «أن الاندماجات على وجه العموم أقضت إلى هبوط درجة الكفاءة». وكان أحد خبراء الاقتصاد فى لجنة الأوراق المالية والنقد أكثر صراحة، عندما طلب منه أن يعلق على الاقتراح بمزيد من تخفيف القيود على الاحتكارات، فأجاب قائلاً : « أغلب الصناعات التى نجد فيها صعوبات تنافسية ليست فى الواقع مملوئة بأقزام الشركات، فانت لا تضع زوجاً من الديوك الرومية لتحصل على نسر .»

وتحتل أنباء الاندماج عناوين الصحف، غير أن راي مايلز، Ray Miles ، عميد كلية إدارة الأعمال فى جامعة كاليفورنيا فى بيركلى، لا ينفرد بالرأى القائل بأنه : «بصرف النظر عن ظاهرة جنون الاندماج الشائعة الآن، فإنه يبدو محتملاً أن الثمانينيات والتسعينيات سوف تعرف بعقود التفكك على نطاق واسع.» وقد بدأت تعبيرات «قيمة الانفصال» و «اللا تكامل» تسمع كل يوم فى أروقة فورتشان ٥٠٠ . وقد نشرت مجلة فوربس Forbes تحليلاً عن شركات ليتون إندستريز Litton Industries سنة ١٩٨٧ بعنوان لاذع «ولكن العشب كان يبدو أكثر اخضراراً هناك» حيث يستطرد الكلام ببلاغة عن مجمل قضية حى الشراء والبيع :

إعادة البناء .. الكلمة السحرية التى سادت أواسط الثمانينيات، مجرد التفوه بمقاطع هذا التعبير ؛ - عا - دة - ال - بناء .. إنها تشفى كل العلل وتغفر كل أخطاء الماضى وتبرر الهبوط الضخم فى قيمة الأصول. إن المشكلة التى تكمن فى قدر كبير مما يجرى بحجة إعادة البناء هى أنها سياسة للفد، تقوم على الأحوال التى هى معروفة اليوم. خذ مثلاً حالة شركة ليتون إندستريز، هذه الكتلة التى تحقق ٤,٥ مليار دولار من الإيرادات، قد تعرضت لإعادة البناء مرة بعد مرة على مدى تاريخها الممتد ثلاثة وثلاثين سنة. وفى آخر مرة، تمت إعادة البناء الذى أكمل سنة ١٩٨٥، وأعيد تركيز جهودها على ثلاثة محاور أعمال رئيسية كان كل منها يبدو واعداً إلى درجة قصوى، عندما بدأت إعادة البناء قبل ذلك بأربع سنوات. وأسفاه ! فبمجرد الانتهاء من إعادة التنظيم، وقع كل من هذه الأنشطة الثلاثة فى مشكلات .

... ليتون المستقبل تظل في مكانها بصفة أساسية، يقول المسئول عن إدارتها.  
«والآن مهمتنا للسنوات القادمة هي أن نجعل ما لدينا يؤدي دوره»، ولكن للمرء أن يتساءل، هل سيكون على ليتون أن تعيد بناءها مرة أخرى في سنوات قلائل؟ أم أن الإدارة ستستقر أخيراً حتى تجعل ما لديها يؤدي وظيفته؟

إن الاندماج ونقيضه ليسا سوى جزء من ظاهرة الجنون. فالاستراتيجيات تتغير كل يوم، وتتغير معها أسماء الشركات، التي هي تعبير واضح عن نواياها الاستراتيجية. وفي تتابع متلاحق، تحولت « يو . إس . ستيل U.S. Steel » إلى « يو . إس . إكس USX » ثم أصبحت «أميركان كان American Can » « بريميركا Primerica »، وبعد فترة تحولت «يونايتد» للطيران إلى «أليجيس Allegis». وقد كانت جنرال إلكتريك أكثر من ذلك تحفظاً، فلم تتحول إلى « جي . إي . GE »، ولكنها «شجعت» على استخدام هذين الحرفين الأولين من اسمها بدلا من الاسم ذاته. والواقع أن كل الأسماء الجديدة تشترك في خاصية واحدة هي أنها كلها أكثر غموضاً من الأسماء السابقة .

وهكذا .. فإن يو . إس . ستيل (أي شركة الولايات المتحدة للصلب)، لم تعد تشتغل بالصلب حسب ما يوحي به التغير في اسمها، ولم لا؟ إن السنة التي حدث فيها هذا التغير، ١٩٨٦، هي التي حدث فيها إفلاس شركة إل. تي. في. (L T V) والتي كانت قد أصبحت ثاني شركة أمريكية لصناعة الصلب بعد ابتلاعها لشركة ريبالك ستيل Republic Steel سنة ١٩٨٤. وكانت هذه الشركة، بإيراداتها البالغة ٨,٢ مليار دولار، قد أصبحت أضخم منشأة صناعية في التاريخ (في أوائل ١٩٨٧ جاءت تكساكو Texaco البالغ إيراداتها السنوى ٣٢ مليار دولار لتحطم هذا الرقم القياسي، ويبدو أن جميع أساطير هذه الأيام تأتي بنذر الشر) .

### النزعة إلى الدولية : نعم ولا

برغم حركات الحماية الجمركية في الولايات المتحدة وغيرها من الدول ، فإن التعاملات العابرة للحدود الدولية أخذت في الصعود على نحو حاد . ونادراً ما ينقضى أسبوع دون أن ينشأ كيان اقتصادى مشترك، ينتمى أعضاؤه لأكثر من دولة. تشتري نومورا Nomura في إخوان سالومون Salomon Brothers. بوينج Boeing واليابانيون يعقدون صفقة، وبالتالي، فإن ماكdonيل - بوجلاس McDonnell- Douglas تحاول أن



تشترك مع إيرباص إندستريز Airbus Industries فى محاولة لمعادلة آخر تضامن أقدمت عليه بوينج .

كما إن التمويل العالمى هو أيضاً يحدث أثره فى تغيير التضاريس ؟ فمن جهة نجد أسواق المال تفتح بسرعة، ويبدأ كل واحد أكثر اتصالاً بالآخرين. الحاسبات الفائقة السرعة وتكنولوجيا الاتصالات تمكن من إنجاز أكثر عمليات التمويل الأجنبية المتعددة المصادر والعملات فيما لا يزيد على بضعة أيام، وهو ما يسهل التوصل إلى تطورات فى التصنيع « الإمدادات العالمية » حيث تعد الشركات إلى استمداد احتياجاتها بحرية من مختلف الدول، وعادة ما يكون ذلك من أقل المصادر تكلفة لمختلف المكونات. وهذا بدوره يأتى بدرجات متزايدة من لا تكامل المنشآت أو «فراغها». حيث إن المهام التى تجرى عادة، بدءاً من سقاء نباتات الزينة فى مدخل المبنى إلى تصنيع أجزاء المنتجات، نعهد بها الآن لغرباء عن المنشأة من خلال عقود من الباطن، صغيرة وكبيرة، محلية وأجنبية .

إلا أنه بقدر اشتداد النزعة نحو تخطى الحدود ، تكون النزعة المضادة أيضاً قوية. والواقع أن أحد عناصرها هو الحماية، أما العنصر الآخر فهو الديون. ولقد أقرضت الولايات المتحدة تريليون دولار للدول النامية، وحوالى ثلثى هذه الديون لبنوك تابعة للقطاع الخاص. إن إعادة جدولة الديون أمر شائع، ومن المتوقع أن يحدث المزيد من التخلف عن السداد كما حدث مع البرازيل فى أوائل سنة ١٩٨٧.

لم يعد ممكناً تجنب هذا المأزق المحير، وأصبح الطريق الوحيد أمام الدول الفارقة فى الديون هو أن تسدد ما هى مدينة به، أى أن تصدر ما تنتجه سواء كان هذا بضائع أو سلعاً، وهذا يحفزهم إلى اتباع تكتيكات للبيع أكثر عدوانية فيما يؤدى بدوره إلى اتخاذ إجراءات الحماية من الجانب الآخر. يا له من مأزق لا يسهل الخروج منه .

### القدرة على التنبؤ بشئء ينتمى إلى الماضى

لا يمكن التنبؤ بشئء، ذلك أن صفقات تبادل النقد تصل الآن إلى ٨٠ تريليون دولار فى السنة، تخصص منها ٤ تريليونات فقط لتمويل عمليات تبادل السلع والخدمات، والباقى للمضاربة فى النقد بصفة أساسية، وهذا أحد الأسباب التى أدت إلى إطلاق عبارة «مجتمع الكازينو» على الموقف المالى ككل. إن أسعار العملات الرئيسية التى كانت يوماً تتغير فى

حدود لا تتعدى ١٪ على مدى عشرات السنين، أصبحت الآن تتذبذب بمقدار ٥ ٪ في الأسبوع الواحد، و ٥٠٪ على مدى السنة، كما أن أسعار الطاقة والمنتجات الزراعية والمعادن متقلبة أيضاً .

نحن إذن لا نعرف ماذا ستكون عليه أسعار الطاقة أو العملات من يوم ليوم، نحن لا نعرف ما إذا كانت الحماية الجمركية والتخلف عن سداد الديون سيؤديان إلى إغلاق الحدود، مما يعني إشاعة المزيد من الاضطراب في عمليات التزود بالمصادر، وعمليات التبادل التجاري أيضاً، كما أننا لا نعرف إن كان التمويل العالمي سيؤدي إلى مزيد من الانفتاح أم لا .

لا نعرف ما إذا كان الاندماج أو نقيضه هو الأكثر معقولة، ولا ندري من سيكون شريكاً لمن غداً أو في الأسبوع القادم أو حتى في الشهر القادم .

لا نعرف من سيكونون منافسينا ومن أين سيأتون. كل يوم تظهر منافسة أجنبية جديدة - ليس فقط في الخدمات والمنتجات الجديدة ( ١٩٨٦ كانت سنة هونداي Hyundai ويوجو Yugo، وسنة ١٩٨٧ تأتي بدايات تسو Daihatsu تاسع شركة سيارات يابانية تصدر للولايات المتحدة)، ولكن أيضاً في صورة مكونات جزئية غير مرئية مفروض أنها منتجات أمريكية (في وقت ما كانت غالبية مكونات حاسبات أي. بي. إم. مصنعة في الخارج) .

المنافسون الجدد الممولون برأس مال مشترك وسوق ثابت للعروض العامة للممنوحات العمومية الأساسية (IPOs) Initial Public Offering، ينبشون كعش الغراب في أعمال البنوك والرعاية الصحية وتوصيل طلبات فطائر البيتزا والخدمات المؤقتة الخاصة بدوائر المال والأعمال وفي أشباه الموصلات والحاسبات الفائقة والتكنولوجيا البيولوجية أيضاً. ثم هناك غير ذلك من المنافسين « الجدد »، وهم الوحدات المنبثقة من كبريات الشركات ( كثيراً ما يأتي ذلك في أعقاب الانقضاخ الشرائي أو ابتياع الأنصبة بالغبلة، وهما اثنان من بين قائمة هائلة من مضطربات التمويل الجديدة التي تسرع معدل الخطو نحو التجديد الشامل لبنية الشركات )، أو وحدات صغيرة الحجم حصلت حديثاً على الاستقلال الذاتي في إطار المنشآت الكبيرة .

**وقع التكنولوجيا، المشيع للاضطراب في كل شيء**

التكنولوجيا هي أيضاً عامل له آثاره الضارة في كافة جوانب الأعمال الاقتصادية

والتجارية. وكما سبق، فقد أحدثت ثورة في التمويل، كما أنها قد غيرت إلى أبد الأبدية مايلي :

١ - في مجال التصنيع : تؤدي تكنولوجيا التصغير المتناهي إلى :

( أ ) إنقاص الحجم الأمثل للمصنع بصورة مثيرة.

(ب) تمكين المصانع من كل الأحجام من أن تخرج منتجات هائلة التنوع مع إنقاص عظيم لأزمة التجهيز .

٢ - في مجال التصميم : الابتكارات في نوع الهندسة المزودة بالحاسب، تؤدي إلى اختصار الدورات الزمنية من التصميم إلى الإنتاج، بصورة كبيرة .

٣ - في مجال التوزيع : تمكن تقنيات الإلكترونيات والحاسب الآلي ووسائل التواصل من بعد من :

( أ ) التصغير المحسوس للأزمة المطلوبة فيما بين إصدار الطلب والتسليم.

(ب) الوقوف على رغبات العملاء أولاً بأول.

(ج) الدخول في أعداد لا تحصى من التباديل والتوافيق في مجال المشاركات المنتشرة على النطاق العالمي.

(د) بعث حياة جديدة في المستخدم المستقل، فكان البقالة الموجود على ناحية الشارع مثلاً بنظرته الفاحصة وألته الحاسبة يكتشف مصدراً جديداً للقوة في تعامله مع كبار المنتجين، يستمدّها من شاشة الكومبيوتر وأجهزة المسح الضوئي.

(هـ) شركات التوزيع مثل إنجرام Ingram في مجال الكتب وماكيسون McKesson في مجال العقاقير، تمكن الشركات الصغيرة من أن تحقق تقريباً جميع اقتصاديات سعر الشراء التي يمكن أن يحققها كبار المشتريين .

٤ - تعريف المنتج : هناك غموض في التمييز بين المنتج والخدمة نتيجة للحدث الذي ينصب على كل منتج من الجرارات إلى البطاقات المصرفية، بواسطة خدمات «البرمجيات» وخواص « الذكاء المضاف » التي يتكرم بها الحاسب المايكرو .

## المستهلكون يتقدمون هم أيضاً

من ناحية المستهلكين .. يوجد المزيد من عدم التيقن، فالأنواق تتغير :

١ - بفضل اليابانيين والألمان وغيرهم، هناك تزايد عظيم في الوعي بالجودة.

٢ - الارتفاع السريع في عدد النساء العاملات ضمن القوة العاملة وفي عدد الأسر ذات الدخلين - وذلك من شأنه خلق إمكانيات جديدة مثل الكماليات ووسائل الترف من بضائع وخدمات.

٣ - التغيرات في أنواع فرص العمل المتاحة، وبالتالي في توزيع الدخل قد تخلق شيئاً مثل مجتمع الطبقتين - مع عدد متزايد من « القادرين » الذين يريدون مزيداً من التنوع والجودة، وعدد آخر متزايد من « غير القادرين » الذين يريدون سلماً أساسية أطول عمراً، قبالة احتمالات سيئة على نحو متزايد.

٤ - مع وجود جهاز تليفزيون أو جهازين في كل منزل وسيارة أو اثنتين على الممر المؤدى إلى مدخل غالبية المنازل، فإن الطلب على هذه المنتجات ينتقل من الرغبة في الحصول على المنتج لذاته، بغض النظر عن الجودة تقريباً، ليصبح طلباً على بدائل تعد طبقاً لرغبات المشتري وأنواقهم، تزود بمواصفات تفصل خصيصاً لقطاعات من السوق، أصغر حجماً وأضيق نطاقاً مما كان مألوفاً .

### التفاعل بين القوى : انتهت جميع المراهقات

من المؤكد أن ما يفوق أحد هذه المجموعات غير اليقينية في أهميتها سواء المالية أو الدولية أو التكنولوجية أو السوقية / النوقية، هو التفاعل الذي يجري بينها، فمثلاً : النزعة نحو مزيد من تنوع المنتجات، تقويها التكنولوجيا التي تمكن من توفير مثل هذه الاحتياجات، وانفجار التنافس الدولي ( بين منتجين لنفس السلع والمكونات )، كل منهم له نصيبه من الفعل المؤثر، والانفجار المشابه لهذا، المدفوع بالتمويل الموجه نحو مؤسسات محلية، بدأت تقوم وتمد أذرعها لتحصل على نصيب من النشاط المتخصص أيضاً .

فإذا أضيفت كل هذه القوى والنزعات بعضها إلى بعض، أو على نحو أدق، إذا ضربت بعضها في البعض، ثم أضيفت إلى الناتج حقيقة مفادها أن أغلبها لا يزال في طور الطفولة المبكرة، ستجد نفسك قد حصلت على كابوس مرعب لمن يحاول التنبؤ. إلا أن

المسألة تفوق بالطبع مجرد التنبؤ، فالحقيقة أنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تطمئن لأي نموذج مغاير في السوق الذي تتعامل معه، أو تأخذه كأمر مسلم به .

افترض أنك تتأمل استراتيجية العام القادم بالنسبة لمنتج آخذ في النضوج، فهذا ما يمكن أن تواجهه :

- منافس جديد من كوريا .
- منافس ياباني قديم يستمر في خفض التكلفة وتحسين الجودة .
- إثنتى عشرة مؤسسة محلية مبتدئة، يرأسها أناس موهوبون، كل منهم يزعم التوصل إلى معجزة تكنولوجية جديدة .
- منافس محلي قديم قد استطاع أن يخفض مصروفاته غير المباشرة بنسبة ٦٠٪، وهو بسبيل إلغاء الاندماج عن طريق الحصول على التمويل الشامل بأسرع ما يمكن .
- منافس آخر قديم أبطلت لتوها محاولة للتحرش به بقصد الاستيلاء عليه، وفي سياق ذلك قد يبيع (الاحتمال ٥٠٪) الجزء الذي يتنافس فيه معك لمنافس آخر قوى لديه منظومة توزيع عالية الكفاءة.
- منافس قد أتم لتوه إنشاء منظومة توزيع إلكترونية، بقاعدة يمكنها التواصل الفوري مع ٢٥٠٠ منفذ رئيسي للتوزيع، واختصار ٧٥٪ من الزمن اللازم لتلقى الطلبات وتنفيذها .
- منافس يضاف لهؤلاء، يفصل منتجاته لتتناسب متطلبات أو أذواق مجموعات صغيرة جداً من العملاء، ويتمكن من ذلك بفضل منظومة مرنة للتصنيع المتكامل بالحاسب « CIM » .
- مستهلكين يشترطون دائماً جودة عالية في كل من مكونات المنتج ، من المشغولات الداخلية إلى التركيبات الخارجية إلى التشطيبات السطحية .
- تقلبات عشوائية في سوق العملات من شأنها أن تؤدي إلى اضطراب كل ما تتخذه من قرارات بشأن مصادر التمويل العالمية .
- احتمال توقف الإمدادات التي كان يقدمها مصنعان صناعيان خارج البلاد نتيجة لتوقف الحكومات عن دفع فوائد الديون وأقساط القروض في الوقت المناسب .

إنه بسبب كون هذا السيناريو هو الآن الأمر العادي الشائع - لكل مدير بنك أو منظم برنامج رعاية صحية أو رئيس مرفق عام أو منتج معلبات المرق أو مصانع الكمبيوتر - فإن جميع مؤسساتنا تلزمها جراحة كبرى . والآن ، وقد أصبح التغير العنيف المتسارع هو السمة الغالبة .. فإنه سيكون هو الطحين الذي تنور عليه ربح كل انتهازى رابح . أما الخاسرون ، فهم أولئك الذين يعتبرون هذا الاضطراب « مشكلة » تحتاج إلى « المعالجة » .

## الافتراضات القديمة يصيبها الالتواء

في عالم اليوم ، حيث الغامضة الأساسية هي عدم الاستقرار ، لن يقدر على البقاء إلا مؤسسة صغيرة ... لديها قوة عاملة عالية التأهيل والكفاءة ، وقدرة حركية رأسية جيدة ، بدلا من نظم هرمية ( هيراركية ) طاغية متحكمة .

أنتريا سنايا

مدير معهد ألتسبري Submerged Industry

تطبيقاً على الدور الذي يلعبه الاقتصاد الخائض ( الرمادي )

في شق الطريق لقيادة الإنعاش الاقتصادي في إيطاليا

قدم هنري فورد إسهامات عظيمة ، ولكن سيارته « موبيل تي » لم تكن تتسم بالجودة .

و . إيلوارلز نيمنج

أبو صلية التحكم الإحصائي وثورة الجودة في اليابان

إن الصناعة الأمريكية ، كما أدارها أبائنا ، بالتقاليد التي ورثوها من أسلافنا القدماء ، أصبحت كبيرة وقوية واتصفت بالقلق . لقد أقمنا أضخم مصانع للصلب ، وأضخم مصافي للنفط ، وأضخم الصناعات الكيميائية ، وأكبر تجميع السيارات ، وأكبر منشآت لمعالجة خامات المعادن في العالم كله . ولكن حقاً كان يمكننا صنع المنتجات الواقية أننا لم تكن دائماً ننتج أفضلها ، ولكننا كنا نصنع أننا في الأسعار وكانت الصناعة الأمريكية مثلاً يحتذى لبقية العالم . كنا الأمل في الحجم والإنتاجية والكفاءة - ولكن ليس بالضرورة في الجودة . لابد أنك سمعت تعبيرات مثل: « إنها تعمل كالساعة السويسرية » أو « إنها تتمتع بدقة الآلة الألمانية » . . . لكننا في الولايات المتحدة لم تكن نهتم بذلك . كنا نترك لغيرنا مكان التخصص وصاحب الكفاءة العالية ، بينما ركزنا جهودنا على اقتصاديات الإنتاج الكبير والضخم ... ولكن ، في الستينيات والسبعينيات بدأنا نحس بأن هناك شيئاً ... بأن افتراضاتنا لم تكن سليمة . فمن جهة .. بدأنا نتعرض لبعض المنافسة من جانب منتجين أجانب ، لا لأنهم قادرين على أن يجعلوا إنتاجهم أرخص وأسرع فحسب ، بل لأن هذا الإنتاج كان أفضل . ولم تكن السيارة تتداعى عندما تقطع ثلاثين ألف كيلومتر ، وعندما تشتري



جهاز تليفزيون من إنتاجهم ، لم يكن هذا يعنى أن تأخذ عامل الإصلاح وتجعله عضواً فى الأسرة .

بكتور إرفنج ج . سنابير ( الصغير )

نائب الرئيس ومدير البحوث والتطوير دلو كيميكال (Dow Chemical) - الولايات المتحدة

مقتطف من كلمة بعنوان « ثرة الجودة - إنها ليست من خواصنا الوراثية »

هناك افتراضان يكمنان فى بؤرة نظامنا الاقتصادى يسببان لنا فى الوقت الراهن

أذى لا حد له :

١ - الأكبر هو الأفضل ، وأكبرها جميعاً أفضلها جميعاً .

٢ - العمالة ( الأفراد المشتغلون بالعمل ) يجب أن يتخصصوا لأقصى درجة ، أو يستغنى عنهم إذا كان ذلك ممكناً .

## النزعة الأمريكية إلى العمالة

« الضخم وليس الأفضل » كان هو دائماً الشعار الأمريكى . أراهمك أنك لن

تستطيع أن تمضى بسيارتك أكثر من خمسة وسبعين ميلاً فى أى اتجاه ، دون أن تقرأ إعلاناً يتحدث عن شئ من نوع ما هو « أضخم ما فى العالم » . إن الفضاء المفتوح وأماكن الغلاء التى تبدو بلا حدود هى التى بعثت على ذلك . المزارعون الأمريكيون ، بدءاً من المهاجرين الأوائل ، كانوا يزرعون الأرض إلى أن يستهلكوها ثم ينزحون مرجحين خمسة أميال إلى الغرب . واليوم ، كل مزرعة تراها هى درس فى التاريخ ترويه الهياكل للسيارات والآلات الزراعية الصدئة ، كما أن المنازل وساحاتها تضيح بهدايا عيد الميلاد من اللعب والآلات قص العشائش .

هل سبق أن رأيت سيارة صدئة أو جسماً جراراً فى ألمانيا أو سويسرا أو اليابان ؟

لقد عاش الأوروبيون واليابانيون داخل حدود لقرون ، وكان عليهم أن يكونوا أكثر حرصاً على مواردهم ، أى أكثر وعياً بالجودة .

عندما بدأنا نمارس التصنيع ، تبيننا عادات الزراعة المبكرة ... « الحجم وليس

الجودة » . وكان للسكك الحديدية الضخمة أثرها فى أن تدفع بنا للأمام ، بأن خلقت

أسواقاً شاسعة للبضائع الرخيصة ليكون في متناول الصناعة . ثم عمد أباطرة السكة الحديد إلى استخدام ما لديهم من سطوة غاشمة في خلق توافقات هائلة من الأعمال والسيطرة عليها ، والذين أرادوا أن يكونوا مستقلين ، ولم يرضوا بذلك ، ووجهوا بأجور شحن فظيعة ، وكثيراً ما أرغموا على الخروج من نواتر الأعمال . وفي أثناء الحرب العالمية الأولى ، تزامن ظهور الاندماجات الضخمة مع إتقان أساليب الإنتاج الكبير الذي أوجدته وزارة الحرب ، بدءاً من الحرب الأهلية ووصولاً إلى أعلى نقطة له بعد ذلك بأقل من نصف قرن . وقد تكون بريطانيا هي التي اخترعت غالبية أدوات الإنتاج الكبير ، ولكن الأمريكان نقلوها عنهم ، ووصلوا بها إلى أعلى درجات الإتقان وطبقوها في مجال الاستخدام التجاري. ( من المفارقات أننا الآن المخترعون الأوائل ، وأن اليابان هي التي تقلدنا وتنقل عنا بصورة أفضل ) .

لقد أثمر هذا النظام المؤلف كله من عناصر أمريكية - المتمثل في سلسلة من خطوط الإنتاج والعمليات الكبيرة - الانتصار في الحريين العالميتين الأولى والثانية ، ودعت ما تلا ذلك من السيطرة الاقتصادية لأمريكا . ولكننا كسبنا الحرب العالمية الثانية ببدايات وهائيات أكثر ، لا أفضل . ثم بدأت اقتصادات الدول عبر البحار تتأمل أسواقنا الجاذبة . وكان سبيلها الوحيد هو أسواق المكانة المرموقة ، وعن طريق تقديم جودة رفيعة للتغلب على فقداننا الثقة في المنتجات ، ذلك فقدان الذي نتج عن رداة المصنوعات اليابانية سنة ١٩٥٥ .

إن التأكيد على الجودة يتفق تماماً مع المهارات الأوروبية واليابانية ، خاصة مع نزوعهم إلى العمالة المرفية ( غير المتخصصة ) ، واستخدامهم للفرد العامل كوسيلة أساسية لتحقيق القيمة المضافة للمنتج ، وكما أن افتقارهم التاريخي للتكامل الرأسي الفائق ( كما في شركة فورد موتورز التي كانت تمتلك ذات يوم مناجم الحديد ، والتي كانت تستمد منها الحديد اللازم لمطروقات الصلب في مصانع ريفر روج River Rouge التي تستخدم بدورها في تصنيع السيارات ) هو الذي وفر لهم مرونة متميزة ، وكان هو أساس خطوط الإنتاج القصيرة التي تلزم لغزو الأسواق الصغيرة واتخاذ مكانة رفيعة فيها . لقد تمسكنا بولعنا بكل ما هو كبير ، وافتتنا بعد الحرب العالمية الثانية بالتحول إلى الآلية الكبيرة ، وأخذ اليابانيون ما لم نستخدمه من تصميمات آلات القطع المرنة الأصغر ، وحاصروا تلك السوق ، ثم رفعوا أيضاً تقنيات التبديل السريع للمنتجات إلى مستوى الفن الرفيع .

وهكذا نجد أنفسنا اليوم فى مأزق . وعلى مدى المستقبل المنظور، ستكون المرونة والجودة هما سمة الاقتصاد الناجح . تورد مجلة فورتشان استطلاعاً حديثاً لأراء رجال الأعمال الكوريين ، يظهر أنهم « يفضلون الموردين اليابانيين على الأمريكيين بنسبة اثنين لواحد . ويشكو الكوريون من المستوى غير المتميز لجودة المنتجات ، وبطء توقيتات التوريد ورداءة الخدمات ، ويضيفون أن الشركات الأمريكية كانت عازفة عن قبول أوامر توريد صغيرة الحجم » ( مما يضيفى درجة خاصة من الدرامية ، على أننا نلاحظ أن هناك عداوة طويلة الامد بين اليابانيين والكوريين ) .

الكوريون على حق ، ولكن التنكر للضخامة شئ يمزق الأحشاء . يقول رئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك ، جاك ويلش Jack Welch ، لحلى الأوراق المالية أنه يريد لشركته أن تكون رقم واحد من ناحية « القيمة السوقية » وأن تكون أغلى شئ فى سوق الأوراق المالية . هل يريد أن يذكره الناس بمنتجاته الرائعة أم لأنه خلق للعمل ؟ من يدري ! إنه نادراً ما يتحدث عن المنتجات . أما بالنسبة للوظائف .. فقد لجأت ج . إى . إلى استقطاع مائة ألف وظيفة من كشف المرتبات دون احتساب الإضافات منذ أن جاء من الخارج . وكما يقول واحد من محررى مجلة «فوربس Forbes»: إن مقر الشركة فى فيرفيلد يبدو لك ويجعلك تحس كما لو أنه «بنك استثمار عملاق يجوب الأسواق بحثاً عن أهداف يستولى عليها » وبدون أى منتج يلوح فى الأفق .

إن الحجم يدفع حتى المنظمين ، الذين ينساقون بكل سرعة إلى العزوف عما هو ممتاز إلى الرغبة فيما هو ضخيم ، تلمساً للأمان . ومن الأمثلة النمطية على ذلك استحواذ نون بير ، مؤسس بيبول إكسبريس على « الخطوط الجوية فرونتير » والتي كانت مكسبا سيئ الطالع أيضاً .

أنصت لما يدور من دردشة عندما تظهر « فورتشان ٥٠٠ » ( إن القليلين من الرؤساء يعلقون على ما حققوه من ربح أو على العائد على الأصول . السؤال الوحيد هو : « ما مرتبتك ؟ » نسبة إلى « فورتشان ٥٠٠ » التى تقوم أساسا على الحجم وحده - هو طريق مقدس لغالبية من ليسوا أعضاء ، والتحرك إلى هذه الطريق هو هدف معظم الأعضاء .

**الولع اليابانى الذى حان وقته**

هناك مذهبان أساسيان فى أمر المعجزة اليابانية . الاقتصاديون يريدون منا أن

نعتقد أن نجاحهم يرجع إلى سياسة اقتصادية جمعية «ماكرو» macro متسقة ومحافظة، أي هناك توافق في المصالح بين الشركات وبين مصارفها، وبين المصارف والحكومة. فمثلاً: التحالف المحافظ المتمثل في وزارة المالية ذات السطوة الكبرى، ووزارة التجارة الدولية والصناعة التي هي أكثر ظهوراً، هذا التحالف يوجه القروض ذات التكلفة المنخفضة نحو صناعات مستهدفة ويعمل على حماية الصناعات الناشئة (أو التي أعيد إصلاحها). أما علماء الاجتماع ومنظرو الإدارة فيعزفون نغمة مخالفة، ويفسرون ذات الظاهرة بلغة التماسك الذي يسود الفريق، والتشغيل لدى الحياة وغير ذلك من الممارسات الإدارية والأسرية (تنشئة الأطفال مثلاً).

والحقيقة المجردة هي أن كلا التفسيرين له بالطبع ما يبرره. ولكل من هذين العاملين دوره في نجاح اليابان.

إلا أن هناك تفسيرات أخرى أكثر حداثة تبدو معقولة كذلك، يركز أحدها على الولع الياباني المتفرد والقديم بالصغر، في عالم يبدو فيه أن مزايا الصغر قد بدأت تفضي إلى أن تزيل بسرعة ما كان يعد، بصفة عامة، القيمة التي تتميز بها العملاقة. فمثلاً، في كتاب «الأصغر أفضل: سيادة اليابان لفن المصغرات». يقول الكاتب الكوري أو - يونج لي O-Young Lee بأن: «اليابان تبدو، بتقاليدها التي تنطوي على أن الأصغر أفضل، وبحساسيتها للمعلومات، في وضع يتصف بالكمال من حيث قيادتها للعصر القادم، عصر النزعة إلى التصغير».

لقد أدى لي Lee عملاً كاملاً، عندما اقتفى جذور التعلق الياباني بالانمنمة فالأساطير اليابانية مثلاً، تروى عن «مخالقة صفار» يحاولون الإبر إلى سيوف، والأوعية إلى زوارق، خلافاً لما نجده في شخصيات الأساطير الشعبية الغربية، من نوع بول بانيان Paul Bunyan. إلا أن اللغة قد تكون هي التي تقدم أهم مفتاح لهذا اللغز. فمثلاً الكلمة اليابانية التي تؤدي معنى Craftsmanship، هي بالحرف «الصيغة الرقيقة»، والكلمة التي تعبر عن الجمال الأنثوي هي «امرأة ذات تقاطيع دقيقة»، ومن ناحية أخرى، نجد كلمة «كبير» large تعني بالحرف «ليس مصنوعاً بركة» و«عديم القيمة» تعني «غير معبأ» في، وهناك بادئات للكلمات مما يعني أن «صغير» تفوق ما يعني «كبير» في العدد وما إلى ذلك.

طبقاً لما يحكيه لي Lee، فإن مروحة اليد التي تطوى ، والحدائق المصغرة ، وحفل الشاي وغير ذلك من الطقوس التي تسود الحياة اليابانية ، تتبع كلها من الوله بالتصغير . فعندما يرغب الياباني في أن يختل بنفسه للتأمل مثلاً ، فإنه عادة ما يخلد إلى مكان صغير : ساحة داخلية مثلاً تقع داخل منزل هو ذاته حيز صغير ، بينما الأمريكيون (والكوريون أيضاً والصينيون) يتجهون إلى الخلاء الفسيح عندما يريدون التأمل . والواقع أن اليابانيين يحتقرون كل ما هو ضخّم الحجم تقريباً فيما يرويه لي Lee حيث يضيف : « لاشئ يجده اليابانيون أصعب على أنفسهم من العيش مع أشياء لا لزوم لها . إنهم لا يستطيعون احتمال الفائض ، والزائد عن الحاجة » .

هذه الخاصية ذات الجذور العميقة في الشخصية اليابانية ، كانت لها نتائجها الاقتصادية الرئيسية فيما يلي : المراحل المبكرة للعصر الإلكتروني ، عصر النعمة . وقد أدت سوني مثلاً نور الطليعة في تصغير حجم المسجلات والرايويوهات ( التي توضع على الأذن « ووكمان » Walkman ) وأجهزة الفيديو ( انظر أيضاً ص ٢٩٧ ) ثم جهاز الأسطوانات الصوتي الذي أصبح الآن ضوئياً .

ومع أن الشركة التي اخترعت الترانزستور وقدمته لشركة سوني كانت شركة أمريكية ، إلا أن سوني هي التي تزعمت وأتقنت التطبيق العملي لهذه التكنولوجيا على مستوى تجارى . وبالطبع .. هناك عديد من الأمثلة التي يمكن إضافتها ، كتطوير أول جهاز الكتروني للآلة الحاسبة مثلاً ، بواسطة شارب ، سنة ١٩٦٢ . وينتهي لي Lee إلى القول : « إن هذا الاختزال يستحق الدهشة ، إذا استرجعنا مناقشاتنا لموضوع الحديقة (اليابانية) الصخرية ... وقد لخص مصمم الحدائق الياباني تيسن سوكي Tessen Soki جوهر الجانب الجمالي للحدائق الصخرية ، عندما قال : « إن ألف ميل تقلصت فيما لا يزيد على قدم واحدة » ( يمكننا أن نتصور مدى سيطرة اليابانيين على سوق البضائع المنمنمة عندما نعرف أن فائض الميزان التجارى يصل إلى ٩ مليارات دولار في السلع الإلكترونية الاستهلاكية وحدها ، وهو ما يكاد يصل إلى نصف حجم الفائض التجارى الكبير في السيارات والعربات ) \* .

\* العجز الإجمالى في الميزان التجارى الذى تعانيه الولايات المتحدة في معاملاتها مع اليابان ، في الإلكترونيات يتجاوز ٢٠ مليار دولار سنوياً .

والخلاصة : يقول لي Lee ، « قد مضت ألف سنة منذ أن كتب ساي شوناجون Sei Shonagon يقول : كل الأشياء صغيرة ، كائنة ما كانت ، كل الأشياء الصغيرة جميلة . أليس من السخري أن يفتي وقت نسمع فيه هذه النغمة ، آتية من الجانب الآخر من المحيط الهادئ ! »

وليس بالمرء حاجة لأن يذهب إلى أبعد من إعلان مازدا Mazda الذي ظهر سنة ١٩٨٧ ، في مجلة توزعها لوفتهازا على ركاب طائرتها ، ليجد الدليل الذي يؤيد وجهة نظر لي Lee . إن هذا الإعلان - ببساطة - لم يكن ممكناً أن يصدر عن أمريكا . فالجانب الفني الجميل في هذا الإعلان يعرض صورة إحدى عشرة قطعة من الأمشاط ، التي كان يصنعها اليابانيون القدماء من الخشب ، متناهية الرقة . وكان عنوان الإعلان هو « التمشيط من خلال التفاصيل » ، ثم يجرى نص الإعلان كالآتي :

إن المشط يبدو شيئاً في غاية البساطة ، ولكن البساطة هنا مظهر خادع . نحن ننزع إلى أن ننسى أن الأمشاط كانت في الماضي تصنع يدوياً ، وأن كل سن فيها وكل فراغ بين الأسنان ، كان يشقان بالمبرد بنفس المسافة . وأن خطأ واحداً معناه إتلاف المشط . وهذا هو ما كان يجعل المشط شيئاً نفيساً يقتنى . وحقيقة أن هذه الأمشاط كانت ممتلكات شخصية ، فقد كونت في اليابان القديمة اعتقاداً بأن روح المرء تكمن في مشطه . لا غرو إذن أن صناعته كانت تمارس بما يقرب من التقوى ، وأن المشط يعد مثلاً للتفاني في الأساسيات ، يمكنه أن يفضي إلى نتائج مذهلة . مازدا : حيث أدى التفاني في أساسيات هندسة العربات إلى نتائج جاءت - ببساطة - مذهلة .

الإعلان إذن :

١ - يستخدم الشيء الصغير الرقيق كنموذج مثالي ( المشط في هذه الحالة ) .

٢ - يبرز الارتباط باليابان القديمة وبالفن الحرفي .

٣ - « يبيع » فكرة التأكيد على التفاصيل كبداً تقوم عليه القوة التنافسية عند مازدا .

والآن ، نجد جي . إم GM تحاول أن تمارس نفس اللعبة ، عندما تطلع بشعار « لا أحد يكبح من أجل التفصيلات مثل جي . إم » . وأبسط ما يقال هنا هو أن المشابهة



(التمائل) ظاهرة سطحية ، كما أن كلمة « يكبح » ، وصورة الأمشاط الأثرية الرقيقة ، حرفياً ومجازاً ، يفصل بينهما عالم بأكمله .

### إعادة تفسير التاريخ ١ : هل كان الشيء الضخم في أى وقت أكثر كفاءة ؟

تتطلب وقائع السوق الجديدة المرونة والسرعة اللتين تمكنان التكنولوجيا الجديدة من تحقيقهما - ولكن بشرط أن ندير ظهورنا بعزم وتصميم للحب الذى يربطنا بالحجم ، وما نتصل به من الاستقرار والقدرة على التنبؤ . هناك خطوة مفيدة فى سبيل تخليص أنفسنا مما يستبد بنا بشأن الحجم ، وهى ملاحظة أنه لم يحقق أبداً النتائج المرجوة منه .

« إن الضخامة لم تقدم البضائع المطلوبة ، وهذه الحقيقة لم تعد سرّاً .. » بهذه الكلمات يقوم الاقتصاديان وولتر أدامز Walter Adams ( رئيس سابق لجامعة ولاية ميتشيغان ) ، وجيمس بروك James Brock ، بتدشين كتابهما الذى صدر سنة ١٩٨٦ بعنوان « عقدة الضخامة The Bigness Complex » . ويعد استعراض مئات من الدراسات .. يخلصان الى أن « الشواهد العلمية لا تبدي أى تعاطف نحو رسل الضخامة وأساطيرهم » .

بل إن أدامز وبروك لا يطلبان منا أن نتعامل مع القوى المتعددة ( عدم الاستقرار ، وتكنولوجيا التصغير ، وانفجار المنتجات والخدمات والمنافسين والأسواق التى وصفناها منذ قليل ) التى تعمل كلها فى الوقت الحاضر على دفع سيطرة المنشآت ووحدات الأعمال الأصغر حجماً قدماً الى الأمام . وتنطبق ملاحظاتي الشخصية مع ملاحظاتهم ، حيث يذهبان الى أن اقتصادات الحجم التى تم تخطيها برغم كل هذا الضجيج لم تقصد فى حد ذاتها فى أى وقت أو أى شئ مما أعدت من أجله .

الواقع أن المراقبين الواعين للاتفاق الصناعية قد دأبوا على إثارة التشكك فى كفاءة الضخامة لعشرات السنين ، وانتهى أحد الاستشاريين فى الإدارة من تقرير أعده فى الثلاثينيات عن شركة « يو - إس ستيل » الى القول بأنه « حتى فى ذلك الوقت كانت هذه الشركة » عملاقاً خاماً كسولاً مهالكاً تفتقر عملياته الإنتاجية الى التنسيق المناسب ، وليس لديها علم كاف بالتكلفة أو الربحية النسبية للآلاف المتعددة من الأصناف التى يتبعها . كما أن معايير الإنتاج والتكلفة كانت دون تلك التى تعد ممارسات يومية عادية فى

غيرها من الصناعات ، وتنقصها الدراية بالأسواق المحلية والتصور الواضح للفرص المتاحة لها في الأسواق الأجنبية ، مع إمكانيات في الإنتاج أقل كفاءة مما لدى منافسيها .

كما أنه في الثلاثينيات، تحول رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز الأسطوري ، ألفريد سلون Alfred Sloan ، إلى ناقد لنفسه عندما أبدى هذه الملاحظة بأن « أنشطتها كلها ، في الواقع العملي ، يبدو أنها تعاني من القصور الذاتي الناشئ من حجمنا الكبير . فهناك عديد من المهتمين، ولكن وضع شيء جديد موضع التنفيذ يتطلب جهداً ضخماً نظراً لأن فكرة جديدة قد تعد غير ذات أهمية بالنظر إلى الجهد الذي لا بد أن يبذل لكي تصل إلى غايتها ... إنني أجد نفسي أحياناً مرغماً على الانتهاء إلى أن جنرال موتورز ذات حجم ضخم ، وأن القصور الذاتي الذي تندفع به هائل إلى حد أنه يستحيل علينا أن نكون قادة » .

وفي دراسة كلاسيكية أجراها، عام ١٩٥٦ ، الاقتصادي جو بين Joe Bain حول تحليل المنافع والتكاليف التي تحققت لمنشآت ذات مصانع متعددة ، في مقابل منشآت أخرى أحادية المصنع ( في عشرين صناعة ) ، لم يجد حالة واحدة تثبت أن الشركة التي تملك أكثر من مصنع لديها ميزة أو تفوق ! ومنذ فترة أقصر، قام فريدريك شيرير بدراسة مصير خمس عشرة شركة فرعية في مجموعة تكتلات ، بيعت إلى مديريها السابقين ، فأظهرت كلها عدا واحدة تحسناً ملحوظاً في الربح برغم العبء الثقيل الناشئ عن ديون الشراء . ومن بين أسباب هذا التحسن الصارخ ، لاحظ شيرير ما يلي : أن الفرص المتاحة لخفض التكلفة، والتي كانت في السابق تمضي دون استغلالها وتم اكتشافها ، فحلت المكاتب المتقشفة محل الباذخة الفاخرة ، وتم خفض عدد العاملين بصورة صارمة ، ووجد أن خدمات الحاسب التي لا تتكلف كثيراً يمكن أن توفر عمليات داخلية باهظة ، وأعيد تقييم قرارات الاختيار بين التصنيع والشراء ، واختيرت البدائل المنخفضة التكلفة ، وبذلت الجهود لتحسين علاقات العاملين بالإدارة عن طريق إزالة القيود البيروقراطية التي كانت تفرضها القيادة السابقة المتجمعة. ونفذت رقابة صارمة على المخزون السلعي كان من شأنها خفض تكلفة الاحتفاظ بها إلى النصف .

يتسارع في الوقت الراهن الاتجاه نحو الكفاءة ، من خلال تصغير الحجم في كل صناعة دون استثناء ، وتعطى اللغة المستخدمة نفسها أول تفسير :

- في الصلب، توجد قصة نجاح أمريكية لا تثار حولها ضجة. إن تلك السوق الذي تمتلكه الآن شركات رابحة سريعة النمو مثل نيكور كوربوريشان Nucor Corporation وتشابارال ستيل Shaparral Steel، قد حققت هاتان الشركتان منزلة ممتازة في استخدام مصانع الصلب الصغيرة mini-mills. والآن يبدو أن مصنع الصلب ( المصنع الوحيد) micro-mill على وشك أن يحل محل مصنع الصلب الصغير. وبفضل التكنولوجيا الجديدة فإن الاستمرار في التصغير سيساعد من الناحية الاقتصادية على إقامة مصانع صغيرة يبعد الواحد منها خمسة وعشرين ميلاً أو ما يقرب من ذلك عن الآخر، مما يعني مساندة الأسواق المحلية .

- تبين من تحليل أجرى مؤخراً في مجلة إنداستري عن « آلان برادلي Allen Bradley » إن هذه المنشأة القائمة في مدينة ميلووكي ، قد وجدت أن مبدئات الحركة التي تصنعها قد تقلص نصيبها في السوق في مواجهة الأنواع المستوردة .. فالتصميم قد عفى عليه الزمن ، فقامت هذه المنشأة بتصميم مصنع صغير وأقامته ، وكنت أنا قد أكدت على أن يتم ذلك في ميلووكي ، واستثمر آلان برادلي المرونة التي تحققت من وجود « مصنع داخل المصنع » ، ومكنت هذه المرونة الشركة من دفع التنوع في المبدئات الى الأمام ليرتفع من ١٢٥ نمطاً الى ٦٠٠ نمط ، دون إضافة مساحات أو آلات جديدة ؛ فالمرونة تعطى للشركة قدرة على الاستجابة السريعة التي تتحول الى قوة سوقية ، وقد عادت هذه الشركة من الآن إلى تصدير مبدئات الحركة كما أنها أخذت تستعيد نصيبها في السوق المحلية.

- في عمليات إعداد الصور .. أمكن للحوانيت الصغيرة أن تحصل على المعمل المصغر « ميني لاب mini-lab » من خلال سلسلة من القروض قيمتها ٢٥٠ ألف دولار ، وهو ما كانت كوداك وحدها تستطيع إنجازَه منذ عشر سنوات مضت. وحدث نفس الشيء بالنسبة لقياسات النظارات الطبية حيث تسود نفس النزعة .

- كما أن الشواهد تنبعث من أرفف حوانيت البقالة ، حيث أصبحت منتجات شركات المشروبات المصغرة ، مثلاً ، تزيح منها طرزاً قديمة وراسخة ولها مكانتها ، مثل بودفايزار وتدفع بها إلى الوراء .

وهناك مزيد من الدلائل الكاسحة في تحليل نهاية عام ١٩٨٦ ، الذي أورده مجلة « يو . إس نيوز أند وورلد ريبورت U.S. News & World Report » ، وهو يعزو قسراً

كبيراً من الحيوية الإنتاجية التي تميز بها حوض لوس أنجيليس - حيث يعيش ١٢ مليوناً من الناس - إلى الحقيقة المذهلة ، وهي أن « ما يقرب من ٩٠٪ من شاغلي الوظائف في هذه المنطقة ، يعملون لدى أصحاب أعمال صغيرة لا يستخدم الواحد منهم أكثر من ٥٠ فرداً لديهم القدرة على أن يغيروا مسار أعمالهم بالسرعة الكافية لكي يظلوا قادرين على المنافسة » .

وقد حدث ذات مرة ، منذ عهد ليس ببعيد ، أن فورد كانت تمتلك مناجم الحديد الذي كان يدخل في صناعة الصلب الذي تصنع منه سياراتها . واليوم تصاب عديد من الصناعات العملاقة بالأذى نتيجة الإسراف في هذا التكامل الرأسى ، وعلى سبيل المثال، فإن غالبية التفوق في التكلفة الذي تتمتع به كرايسلر قبالة جى . إم ، والذي يصل إلى ٥٠٠ دولار لكل سيارة ، يأتي من حقيقة مفادها أنها تشتري ٧٠٪ من المكونات من شركات أخرى تنتجها ( النسبة المقابلة لذلك في جى . إم هي ٢٠٪ ) . ولا يثير الدهشة أن نجد أن جى . إم قد سبقت إلى تبني إستراتيجية تهدف إلى الحد من هذا التكامل. وكما يقول جوردون فوردورد Gordon Forward ، مؤسس تشابارال : « إن أصحاب الضخامة يخرجون من الصناعة التحويلية في هذا البلد » . ونجد مجلة « إيكونوميست Economist » تعزز وجود هذه النزعة بقولها :

إن تحول الإمكانات الإنتاجية لتتخذ صور وحدات تصنيع آخذة في الصغر، يمضى دون إحساس بالندم ... « بوتيكات » صناعية ( هذه المصطلحات مرة أخرى ) يتولى إدارتها مشغّلون صغار مستقلون ، مزودون بأحدث الأساليب المعاونة للحاسب الآلى ، وتقنيات بدأت تظهر لتعمل كمقاولين للشركات السائدة mainstream ، التي قد يضطر عديد منها إلى أن يحط عن أكتاف وحداتها التصنيعية وتبدأ في شراء منتجات جاهزة وهي خطوط إنتاج هنرى فورد التي كانت تفضى إلى الدمار الروحى، وأصبحت الآن لا تواكب العصر . إن أغلب ما تنتجه المصانع الآن - سواء كان ذلك سيارات أو أجهزة تصوير أو نجف - يأتي على هيئة دفعات إنتاجية صغيرة تصمم لإشباع النزوات السوقية العارضة . إن البلدان التي تقدم إنتاجاً صناعياً ناجحاً في القرن الواحد والعشرين ستكون هي تلك التي تغير منتجاتها أسرع من غيرها .

## إعادة تفسير التاريخ ٢ : ألم يكن الضخم دائماً هو القادر على الابتكار ؟

بعد الكفاءة تجيء الميزة الكبرى الثانية التي ينادى بها دعاة الضخامة وهي الجودة . وحول هذه النقطة يبدأ مؤلفا « عقدة الضخامة » \* بشرح المنطق التقليدي للمدافعين عنها :

استناداً إلى تشكيلة من الأسباب .. يمكننا أن نفترض ظاهرياً أن الشركات العملاقة ستكون على قمة المخترعين والمبتكرين ويمكنها أن تتحمل تكلفة استئجار الجيوش من أصحاب العقول النادرة وأن تزودها بمعامل البحوث المتقدمة والبالغة الرقي والتعقيد . إن الأحجام الهائلة لمثل هذه الشركات تمكنها من أن تتحمل الخسائر التي قد تنتج عن الإقدام على إجراء البحوث المحفوفة بالمخاطر ، بشأن منتجات وعمليات إنتاج جديدة بصفة أساسية ، ويمكنها الحد من المجازفة بالجوء إلى تشغيل محفظة كبيرة من أسهم مشروعات بذاتها ، لكي يعوض نجاح أى واحد منها إخفاقات البقية وما ينتج عنها من خسائر ، وقد أُرست هذه المشروعات قنوات للتوزيع مما يمكنها من سرعة تقديم منتجات جديدة إلى السوق .

- ثم ينتقلون من ذلك التحليل العميق إلى القول :

ولكن الواقع والدلائل المتوفرة تظهر أنه ، برغم كل هذه المزايا النظرية ، تظهر الشركات ذات الحجم الصغير درجة من الكفاءة في الابتكار تفوق بكثير ما لدى عمالقة الصناعة ، فالشركات الصغيرة تولد أعداداً أكبر من المخترعين أكثر مما تقدمه الشركات العملاقة ، وتبذل جهداً كبيراً جداً في مجال البحوث والتطوير ، أكثر مما تقدم عليه الشركات الكبيرة ، وتبتدع وتطور الاختراعات بتكلفة تقل كثيراً عن نظيرتها في الشركات الكبيرة ، كما أن المنظمات العملاقة تبدو كما لو كانت تعاني من عدد من الأوضاع غير المواتية ، والتي هي ( على ما يظهر ) كامنة في تكوينها وتقف حائلاً بون قدرتها على الاختراع والابتكار .

ويقدم آدمز وبروك عرضاً لدراسات عديدة ، مثل تلك التي أجراها المجلس القومي للعلوم ( وهو جزء من المؤسسة القومية للعلوم ) والتي تظهر أن ٣٤٪ فقط من المبتكرات التقنية الرئيسية تأتي من الشركات العملاقة التي تستخدم أكثر من عشرة آلاف فرد - وهو

ما يقل كثيراً عن نصيب تلك الشركات من الناتج الصناعي . ثم أن « نصيب الدولار الواحد مما أنفق على البحوث والتطوير في أصغر المنشآت حجماً قدم حوالى أربعة أمثال ما قدمته المنشآت المتوسطة الحجم ، و٢٤ مرة قدر ما أنتجته أكبر المنشآت » .

ثم يتوجان منطلقهما بهذه النقطة المفحة : « كما أن المنشآت العملاقة لا تظهر أدنى رغبة لأن تضطلع بمشروعات بحوث أساسية أو منظوية على المخاطرة ، الأمر الذى يعنى أنه بعكس الصورة التى تظهر أن الضخامة هى التى تؤدي إلى القدرة على الإقدام على المخاطر . وليست هناك اتجاهات إحصائية تشير إلى أن الشركات الهائلة الحجم قادرة على إدارة نصيب يتواكب مع حجمها من أعمال البحوث والتطوير ، التى تنطوى نسبياً على مخاطر البحوث ، أو تلك التى تستهدف منتجات أو عمليات جديدة تماماً . بل بالعكس، فإنها بصفة عامة تبدو وكأنها اضطلعت بقدر ضئيل لا يتواكب مع حجمها من أعمال البحوث والتطوير المستهدفة لاستحداث منتجات وعمليات جديدة تماماً » . وهناك دراسة أخرى تظهر أن الشركات الصغيرة تنفق أكثر من ثلاثة إلى عشرة أمثال ما تنفقه الشركات الكبرى ، من أجل تطوير منتجات جديدة مماثلة . بل إن الشركات التى تتمتع بمكانة عالية في مجال البحوث ، مثل دى پون ، تتعرض للتحدي من جانب هذين الكاتبين حيث يقولان : « هناك دراسة .. أظهرت أن القدر الأكبر من المنتجات ذات الأهمية التجارية قد تم اختراعه خارج الشركة » .

ويؤدى بروك وأدمز عملاً كانت الحاجة إليه ماسة ، عندما ينقلان وجهة نظر الاقتصاديين المهتمين بالاقتصاد الكبير macro<sup>(١)</sup> بشأن نقاط الضعف الخاصة بالحجم، وفي كتاب « وراء القياس الإنسانى : الشركة الكبيرة فى خطر » \* نجد إيلي جنزبرج الأستاذ بجامعة كولومبيا ، و جورج فوجتا كبير المخططين الاستراتيجيين السابق فى سيني كورب Citicorp ، يتأملان الظاهرة من منظور إدارى :

(١) هنا كلمتان استخدمتا على نطاق واسع فى مجال الاقتصاد إحداهما macro ، وقد استقر رأى المجمع اللغوى فى مصر على ترجمتها إلى « الجمعى » ، فيقال الاقتصاد الجمعى macro economics ، والأخرى micro وترجمتها الوحى . أما المجمع اللغوى السورى ، فقد استقر على ترجمته الكلمتين على التوالى الكبير والمصغر ( المترجم ) .

\* Eli Ginzberg & George Vojta: " Beyond Human Scale: The Large Corporation at Risk" .

إن الشركة الكبيرة الحجم والمعرضة للمخاطر تتخذ مساراً مألوفاً ، فالنمو في الدخول والعائد على رأس المال ينزعان نحو الاعتدال . وكثيراً ما يخفى التباطؤ في معدل الأرباح تراكمياً للعجز محتمل الوقوع في ميزانية الشركة ، والذي يسمح له بأن يظل مختبئاً لفترة ما على الأقل ، من خلال الوسائل المحاسبية / أو الإجراءات اللوائحية أو كليهما ... (أ) وكثيراً ما يساء تفسير التدهور في ميدان تنافس رئيسي، على أنه مجرد ظاهرة دورية ، لن يلبث الزمن أن يعالجها . هذا التفسير الخاطئ يسمح للإدارة العليا بأن تتلكأ قبل أن تتخذ الإجراء التصحيحي .

وهكذا .. فإن المؤسسة الضخمة ، وهي مثقلة بالثمن الفادح ، الذي تتحملة في سبيل التنسيق الداخلي والاستغلال غير الفعال لمواردها البشرية ، تجد نفسها في موقف غير حصين نتيجة لاقتحام منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم لأسواقها ، وهذا الموقف الضعيف يأتي عادة في القطاعات المتخصصة من هذه الأسواق . حيث يتسنى للشركة الصغيرة الحجم أن تكون أكثر حرصاً وقدرة على الاستجابة لجماعات منتقاة من الزبائن . وهؤلاء المنافسون الجدد ، غير المثقلين بالاستثمارات الضخمة السابقة على فترة الإنتاج ، والمحررين من التكلفة الباهظة للتنسيق الداخلي ، كثيراً ما يكونون قادرين على طرح منتجات متفوقة ومتميزة ، وبالتالي قادرين على السيطرة على الطرف الصغير من السوق . وهكذا .. فإن على المنافس الضخم أن يركز بشكل متزايد على الطرف الأعلى ، حيث حجم التعامل وضخامة الربحية ما يزالان كبيرين على نحو يكفي لتغطية تكلفته . ويمضي الزمن تجد كثيراً من الشركات نفسها مضطرة إلى أن تتخلى للمنافسين الجدد عن قطاعات كبيرة، مما كان من قبل أسواقاً عالية الربحية ... في هذه المرحلة تجد المنشأة نفسها على شفا صدمة قوية ، فهي تواجه انخفاضاً كبيراً لمنتجاتها ، ومعرضة للدخول في مناقصات خاسرة ، بل إنها قد تضطر إلى أن تتقدم بطلب إشهار إفلاسها .

وعلى حين أن هاتين الدراستين تتطويان على أدلة دامغة .. فإن أيًا منهما لا تحدد جيداً الدرجة التي تصل إليها الاتجاهات الحالية في الدلالة على عدم صلاحية الضخامة ، وأفضل تحليل معاصر هو ذلك الذي أجراه مايكل بيور Michael Piore وتشارلز سابل Charles Sabel ، الأستاذان بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا تحت عنوان « التقسيم

الصناعي الثاني ، ، فهما يعرضان جوانب المشكلة على هيئة أبواب متنوعة : « تفتت الأسواق الضخمة » ، و « تحلل الأسواق الكبيرة » ، و « تفكك الأسواق الضخمة » ، و « الطلب المميز » ، .... و « انسحاق الأسواق المفتتة » . ومما يثير الدهشة أنهما لا يتحدثان عن مجالات جديدة من نوع البيوتكنولوجيا وأشباه الموصلات ، بل يتحدثان عن الكيماويات والصلب والمنسوجات والسيارات والحاسبات . وهما يقترحان استراتيجية للنجاة والبقاء ، وهى « التخصص المرن » ، ويقصدان بها وحدات اقتصادية أصغر حجماً أو شركات تقدم مجالاً أكثر تنوعاً لمنتجات موجهة نحو أسواق أضيق . وتبنى هذه الاستراتيجية على ما يلى : إن التقليد الذى كان يحظى بأقصى درجة من الاحترام من جانب الاقتصاد الأمريكى ، أو بكل تأكيد من جانب الضمير الأمريكى ، هو أن الضخم هو الجيد ( والأضخم هو الأفضل ) ليس تقليداً صحيحاً . ولم يكن صحيحاً ، ومن المؤكد أنه لن يكون كذلك فى المستقبل .

### التقليد الأمريكى الآخر :

#### خفض دور العمالة إلى أدنى حد

إذا كانت الضخامة أصبحت الآن مفضلة (والواقع أنها لم تكن أمراً طيباً فى أى وقت) ، فماذا عن البقرة المقدسة الأخرى فى نظام المفهوم الاقتصادى الأمريكى ، وهو خفض دور العمالة الى أدنى حد ؟ لقد بدأت ، باستحداث وسيلة أمريكية منفردة ، وتخصيص الوظائف على هيئة مهارات ضيقة النطاق . إن لدى اليابانيين والأوروبيين تقليداً يرجع لقرون مضت ، هو نقابات طوائف الصناعة ( القائمة على المهارات ذات القاعدة العريضة ) . لم يحدث أبداً أن تعمقت جنور التخصص المتطرف فى أى من البيئتين ، إلا أنه لا تقليد الصناعة ( أو الحرفة ) ولا أصحاب الصناعة أو الحرفة جاؤا إلى أمريكا مع الموجات العظيمة للمهاجرين ، بل كانت هناك جموع هائلة من الفلاحين الأميين تنأت لتعمل فى مصانعنا العملاقة . وعندما استطاعت العمالة فى نهاية الأمر أن تنظم صفوفها ، كانت النتيجة وضع تشريعات للوظائف الضيقة التى انحس فيها العاملون ، وبذل فيها أقطاب الإنتاج الكثيف كل هذا الجهد المضى من أجل استحداثها .

إن الفكرة الأساسية وراء التصنيف الوظيفى الضيق هى فهم العمالة وكأنها أداة



آلية ، أما خفض التكلفة إلى أدنى حد (الأجور المنخفضة) أو التطبيق الواسع النطاق لإحلال الميكنة محل الأيدي العاملة فهو مجرد حالات طبيعية . ويشبه ذلك أيضاً حقيقة مفادها أن الشركات الأمريكية القديمة - والجديدة أيضاً - وهوما يثير الذعر أكثر - تعتمد بلا تفكير إلى نقل العمل من أجل إيجاد عمالة أرخص ، وما من أحد يمكنه التحدث ببلاغة تفوق بلاغة روبرت راينغ في كتابه « حكايات عن أمريكا جديدة »\* عن الاختيارات الصارخة التي نواجهها :

... إن اقتصادات الأجور العالية لم يعد في استطاعتها الاعتماد على الإنتاج النمطي الكبير. والواقع أن الأفكار العظيمة... يمكن نقلها عن طريق كتيبات مزودة برسوم أو رموز إلى أي مكان في العالم . والعاملون في كوريا الجنوبية أو تايوان أو المكسيك يمكنهم أن يصنعوا مكانس كهربائية آلية مشحونة بالتوربين بنفس كفاءة الأمريكيين وبأجور أدنى بكثير من أجورهم . بالتأكيد ، وبلا شك ، فإن (أي مخترع) اليوم يمكنه أن يعطي ترخيصاً بإنتاج ( فكرة عظيمة ) لشركة في كوريا الجنوبية أو تايوان أو أن يبيع هذا الحق لوستنجهاوز . وإذا حدث أن حصلت وستنجهاوز على حق استغلال الفكرة العظيمة، فإن في استطاعتها إنشاء مصنع لها وراء البحار .

في عالم ينطلق فيه الإنتاج الروتيني دون ضابط ، مع توفر احتمال وجود بلايين العمال الذين ينافسون الأمريكيين من خلال انخفاض أجورهم ، لا يكمن التفوق التنافسي في تقدم مفاجئ واحد ، ولكنه يكمن في الاستمرار في إدخال التحسينات. فالتقنيات الثابتة مقدر لها بالزوال ، والاحتفاظ بالتكنولوجيات يتطلب الاستثمار في إدخال التحسينات عليها ، وتطوير التنوعات والتحسينات الصغيرة التي يفضل أن تتواءم مع حاجات بعينها ...

وطالما استمر الابتكار مع زيادة الاهتمام بتحديد المنتجات طبقاً للاحتياجات الخاصة بالعملاء؛ فإن التفرقة بين السلع والخدمات تصبح غير واضحة . ولذلك، حين ترتبط أجهزة الروبوت وآلات الصناعة المزودة بالحاسب من خلال برامج

تمكنها من أداء مهام فريدة، فإن خدمة العميل تصبح جزءاً من الإنتاج . وعندما تصب سبيكة جديدة بحيث يكون لها وزن وقدرة محدبتان ، فإن الخدمة تمثل قدراً مهماً من القيمة المضافة... فالتقارير التي تقول بأن العمال الأمريكيين لم يعوبوا قادرين على المنافسة في الصناعة التحويلية ، وأن عليهم أن ينتقلوا إلى مجال الخدمات ، هي نصف الحقيقة فقط . وبمزيد من الدقة ، يمكنهم أن يحتفظوا بأجورهم المرتفعة فقط في حالة إنتاج سلع تنطوي على خدمات عالية التخصص ، أو بعبارة أخرى ، تقديم خدمات تعد جزءاً مكماً للإنتاج ، ولاستخدام سلع لها صفات معينة .

فالمسألة هي أنه : في الاقتصاد العالمي الجديد ، يمكن لأي شخص تقريباً أن يجد طريقه إلى الأفكار العظيمة وإلى الآلات والمال التي تلزم لتحويلها إلى منتجات عظيمة - في نفس الوقت تقريباً - وإلى حد ما بنفس الشروط . إن لدى الاقتصادات القديمة اختيارين : يمكنها أن تحاول أن تساوي الأجور بحيث يمكن للعمال في مناطق أخرى أن يكدهوا من أجلها. أو أن تتنافس على أساس القدر من السرملة والإتقان، اللذين يمكن بهما تحويل الأفكار إلى منتجات متزايدة الجودة (وهذا ما أكدته).

المسار الأول - اتجاه نحو إنتاج واسع مستقر - يعتمد على الحد من تكلفة العمالة والقفز إلى خطوط إنتاج جديدة تماماً ، بينما تستهلك الخطوط القديمة . كان هذا المسار يعني بالنسبة للمديرين الإقدام على فصل أعداد غفيرة من العاملين ( أو التهديد بذلك ) ، والانتقال ( أو التهديد بالانتقال ) إلى ولايات أو دول أجورها منخفضة ، وتحويل الطلبات إلى موردين يقدمونها بأسعار منخفضة ، والاتجاه إلى الميكنة في سبيل الهبوط بحجم العمال الكلي ، والتحول إلى سلع وخدمات مختلفة جذرياً . أما بالنسبة للعاملين ، فإن ذلك المسار كان يعني الدفاع عن وظائف ونظم للأجور قائمة فعلاً ، والرضا على مخصص بأجور ومزايا أدنى ، وإزاحة الأعباء بقبول مستويات دنيا للأجور المدفوعة لعاملين جدد ، والسعي إلى الحماية من المنافسة الأجنبية التي تكون أحياناً قاسية .

وينطوي المسار الثاني على ارتفاع العمل كقيمة. ويعني هذا المسار بالنسبة

للمديرين إعادة تدريب العاملين على نحو مستمر في الأعمال الأكثر تعقيداً ، والتحول إلى الميكنة في المجالات الروتينية ، وتدفع إلى الأمام المرونة والروح الخلاقة عند العاملين ، ونشر روح المسؤولية في مجال الابتكار على نطاق أوسع ، والنظرة الجادة لمخاوف العاملين حول فقدان وظائفهم وحرصهم على الاستقرار الوظيفي ، وإعطائهم ما ينالونه في حالة تحسن الإنتاجية ، بطريق الحوافز المرتبطة بالأرباح وخطط الإسهام في رأس المال . وبالنسبة إلى العاملين، فإن هذا المسار الثاني يعني الرضا بتصنيفات وظيفية مرنة ، وقواعد للعمل ، والموافقة على معدلات للأجور ترتبط بالربح وتحسين الإنتاجية، وبصفة عامة تحمل مسؤولية أكبر عن سلامة موقف المنشأة وعن كفاءتها . والمسار الثاني أيضاً ينطوي على علاقة وثيقة وأكثر دواماً مع الأطراف الأخرى التي لها صلة بالمنشأة - الموردون والموزعون والدائنون - بل وحتى البلدان والمدن التي تقع المنشأة داخل حدودها .

وعلى هذا، فإن المسار الثاني يجعل كل من لهم علاقة بالمنشأة شركاء في مستقبلها ... ويجعل كل عضو يسهم في هذا النشاط وفي تطورها. ويقع عليهم جميعاً الالتزام باستمرار المنشأة في تحقيق النجاح . ويمكن أن يؤدي كلا المسارين إلى تصاعد الأرباح وتحسين القدرة على المنافسة في المدى القصير. على أية حال، المسار الثاني وحده هو الذي يمكنه الإبقاء على مستوى المعيشة في أمريكا، كما يمكنه تحسينه على مدى الزمن.

### مستقبل مخيف

الورقة الرابعة في دنيا اليوم والغد أصبحت أكثر وضوحاً : الجودة والمرونة . وهناك أمران حيويان لتحقيقهما :

١ - وحدات أصغر حجماً

٢ - عاملون ذوو مهارة عالية يكونون مصدراً أساسياً للتحسين المتزايد في المنتجات والخدمات .

هل هي حالة بسيطة من نوع « الذي ينفع هو الذي يتبع » ؟ إن التقاليد اليابانية والأوروبية التي سادت طويلاً ، وهي اعتماد أقل على الضخامة ، وعلى مزيد من الاعتماد

على العمالة ذات المهارات العريضة ، هي التي تؤدي الآن إلى تحقيق النجاح الاقتصادي .  
لكن إهمالنا لهذين العاملين واستخفافنا بهما قد يؤديان بنا إلى كارثة .

والأسوأ من هذا أنه ليست لدينا تقاليد نرتد إليها ، عندما نسعى نحو نماذج جديدة . هذه ليست حركة من النوع الذي أطلق عليه البعض عبارة « العودة إلى الأساسيات » . إن تحقيق الجودة والمرونة ، عن طريق العمالة الماهرة ، لم يكن على الإطلاق عادةً أمريكية في أي وقت .

### شكل المنافس الأمريكي الجديد

لقد تخطى الاتساق عن مكانه لاختيارات أكثر اتساعاً ... الأسواق الكثيفة قد تفتت فقد الحجم دلالة مع تزايد وضوح حقيقة مفادها أن مكانة الشركة في مجلة « فورتشان ٥٠٠ » هو في الواقع أمر محدود الأهمية .

مارتن ديلين

رئيس كل من جلف وسترن Gulf & Western

فورتشان ، عدد ديسمبر ١٩٨٥

في مواجهة عوامل عدم التيقن التي استعرضناها فيما سبق ، يوجد أولئك الذين يحققون ازدهاراً في كل قطاع اقتصادي . ومن الممتع أن نلاحظ أن الرابحين يتقاسمون بشكل متزايد سمات مشتركة ، وأوضحها وأكثرها إثارة للاهتمام .. ظهور المنتج المتخصص للسلع أو للخدمات ذات القيمة المضافة العالية\* ، أو المبدع الذي يتناسب إبداعه مع صفاته ، وهو إما منشأة تقف منفردة ، أو وحدة صغيرة الحجم من منشأة ضخمة ، تتمتع بدرجة أكبر من صفات المنظم .

### اختصاصيون في الصلب والسيارات والكيميائيات ...

ثمة نظرة سريعة لا تترك احتمالاً للاستثناء من هذه النزعة . ولنبداً بأكثر الصناعات صلابة وشدة ، وهي صناعة الصلب . فبينما تترنح المنشآت الصناعية المتكاملة ( مثل يو .

\* تعبير « القيمة المضافة العالية » سوف يستخدم روتينياً طوال هذا الكتاب . وما أعنيه به - ببساطة - هو المنتجات أو الخدمات التي تؤكد على التصميم المبتكر ، الذي يعد خصيصاً لأسواق ضيقة والذي ينتج من الاستجابة العميقة للزبائن : جودة عالية ، خدمة استثنائية واستجابة تامة لرغبات العملاء . هذا في مقابل استراتيجية النموذج T « أي لون ما دام أسود » الذي تتبعه بيوت عديدة إلى يومنا هذا . ( المؤلف )

إس. إكسس USX، وال . تى . فى LTV وغيرها ) ، نجد صناعات ، مثل نيكور كوربوريشان ، وتشابارال والاختصاصيين مثل ورذنجتون إندستريز ، تزدهر مع أنها صغيرة ( ميني ) . فالإنتاجية فى كل من هذه المصانع الكبيرة تعادل متوسط الإنتاجية فى الصناعة عدة مرات . ومشاركة العمال وارتباطهم مرتفع بشكل منتظم . كما أن الجودة والاستجابة للزبائن ظاهرة خارقة . ففي كثير من الأسواق ، نجد أن قطاع الأعمال استرد نشاطه فيما وراء البحار .

انشطرت سوق السيارات الى عدة شظايا ، والطرق السريعة مرصعة بسيارات هيونداى . ويقول رئيس كرايسلر إنه عما قريب سوف نستحوذ على « الثلاثين الكبار » ، لا على الثلاثة الكبار » ، وتعلق على ذلك المحللة ماريان كيلر Maryann Keller بقولها : « لقد أصبحت سوق الولايات المتحدة مجموعة من أسواق تتواكب مع درجة كفاءتها » . وقد كانت كرايسلر تتبع الاستراتيجية الملائمة ، عندما استحوذت على شركة إيه . إم . سى ، من أجل قطاع عربات الجيب بصفة خاصة . وقد حققت فورد كسبا بإضافة قيمة لمنتجاتها من خلال التصميم المتميز والجودة العالية . وعلى الجانب الآخر ، مضت جى . إم تخسر وهى تسعى نحو « سوق كبيرة » لم تعد لها جودة بعد أن أنتجت طرزاً شبيهة بغيرها ، كما أنها لم تضع تصميمات بفرض احتلال مكانة صغيرة مثل السيارات ذات الإطارات الأربعة المضخمة والتيربو ، وذلك حتى مرحلة متأخرة من اللعبة . ويقول كيلر إن الشركة الكبيرة أخذت تتعرض « للنهش المؤدى الى الموت » ، وليس لمجرد المضغ من جانب منافسين أصغر حجماً وأكثر تركيزاً » .

وفى الصناعة الكيماوية ، أخذت المنشآت المضخمة تخفض مليارات الدولارات من قيمة الأصول فى سبيل سلع كيماوية موجهة نحو أسواق لا تميز بينها : إنها تتسارع - بدلاً من ذلك - نحو ما تسميه الصناعة منتجات « مجرى التيار Down Stream » (الأقرب إلى مصب النهر أو الزبائن) ، إلى عديد من الكيماويات المتخصصة ، ذات القيمة المضافة العالية لمواجهة احتياجات ضيقة لأسواق أصغر حجماً . كانت مونسانتو Monsanto لديها صورة وردية للربح سنة ١٩٨٦ . ولادة خمس سنوات كاملة .. خفضت من اعتمادها على الشحنات الكيماوية المضخمة من ٢٦ ٪ إلى ٢ ٪ من الأصول . وتعمل شركة دى پون Du Pont على خلق وحدات أعمال عديدة وسريعة الحركة وأقرب إلى السوق .

## ... والحاسبات وأشباه الموصلات

وفي سبتمبر ١٩٨٦ ، عادت مجلة « فاينانشيال وورلد » Financial World ، إلى تقييم صناعة الحاسبات ، حيث لاحظت ما يلي : « برغم تنبؤات المحللين بحوث هزات في الصناعة وبأن حفة قليلة من الشركات الضخمة هي التي ستبقى .. فإن صناعة الحاسبات الآن قد نشطت إلى درجة لم يسبق لها مثيل » . وفي يناير ١٩٨٧ ، أبدت الإيكونوميست موافقتها على ذلك بقولها : « إن الوسيلة التي عملت بها قوى السوق على إذلال شركة أي . بي . إم . درس لمحطى الاحتكار في كل مكان . فعند ببضع سنوات فقط كانت وزارة العدل الأمريكية ولجنة السوق الأوروبية المشتركة تهددان بتقطيع أوصال هذه الشركة ، لكي تنهى من وضعها الذي كان يقارب احتكار سوق الكمبيوتر . وهي اليوم تكافح من أجل البقاء . وفي ١٩٨٦ ، عانت هذه الشركة من انخفاض في صافي الربح بنسبة ٢٧٪ بينما زادت مبيعاتها بمعدل ضئيل يبلغ ٢,٥٪ لتصل قيمتها إلى ٥١ مليار دولار . فهل في إمكان شركة أي . بي . إم . الآن أن تقدم على هجوم مضاد ناجح ، يوجه ضد منافسيها ، كما فعلت تجاه محطى الشركات المبتكرة المتسرعين ؟ »

إن شركة أي . بي . إم . تتعرض في واقع الأمر للهجوم من عالم المستقبل ، (شركة هايبرس Hypres قد حققت النجاح في تقديم باكورة منتجات تكنولوجيا جوزيفسون جانكشيان Josephson Junction الفريدة في نوعها والتي فشل في تحقيقها مشروع التطوير لشركة أي . بي . إم . ، والذي تكلف ربع مليار دولار) - وفي مجال السوبر كومبيوتر ( كراي وآخرون ) ، والسوبر ميني كومبيوتر (كونفكس وآخر ) ، ومحطات الأعمال الهندسية ( أبولو وآخر ) والميني كومبيوتر والشبكات ( ديجيتال إكوبمنت وآخر Digital Equipment et al. ) والحاسبات الشخصية ( أبل وآخر ) . وقد ظهر في عدد فبراير ١٩٨٧ من « هاي تكنولوجيا High Technology ، تقييم للحالة الحيوية للسوق والخاصة » بالحسابات الموازية ذات أجهزة التعميض المتعدد « وقد أدرج في هذا التقييم تسعة عشر منتجاً من « الكسيسى Elxsi 6400 ٦٤٠٠ » إلى « سيكونت بالانس ٢١٠٠ Sequent Balance 2100 » إلى « بي . بي . إن . باترفلاي BBN Butterfly » إلى « إن كيوب N Cube » الكسيسى ؟ بي . بي . إن . ؟ من ؟

وفي أشباه الموصلات ، فإن السلعة التي يطلق عليها اسم « رقيقة التاجر » merchant chip والتي كانت تسيطر عليها « فيرتشايلد Fairchild » و« ناشيونال سيمي كوندكتور National Semiconductor » وآخرون ، قد ضاعت وانتقلت إلى اليابان . لقد سقطنا ضحايا حتى في هذه الحلية الجديدة بفعل إيمان إهمالنا للعمالة . وباستثناءات

قليلة مثل شركة آى . بى . إم التى تنتج رقائق للاستهلاك الداخلى فقط ، نجد المنتجين الكبار الأمريكيين يوجهون اهتمامهم بالاختراع على حساب الاهتمام بصقل مهارات التصنيع . وبينما يتزايد الطلب على المنتجات بشكل كبير ، تقام منشآت الإنتاج الكثيف دون ضابط ولا رابط ، فالمهندسون الممتازون لا يشتغلون بالإنتاج . والممارسات العمالية فى سيليكون فالى ، باستثناء المهندسين ، كثيراً ما تجعل مصانع بيترويت تبدو بالمقارنة إنسانية فى معاملاتها . ولما كان الطلب قد فاق العرض فى الأيام التى كانت تتشكل فيها فلسفات هذه المنشآت ، فإن الوقاحة ، وليست الاستجابة كانت هى أسلوب إدارة شؤون العملاء .

والآن قد دارت الرمحى ، كما حدث فى بيترويت ، فإن شركات الكمبيوتر وغيرها من المشترين لم تجد أن الشظية اليابانية هى الأفضل فحسب ، بل وجدت أن الشركة اليابانية التى تبعد عنها مسافة ٦٠٠٠ ميل أكثر استجابة لاحتياجاتها من جيرانها فى المبنى المجاور .

إذا كان هناك مخرج من هذه الورطة ، إذا كان ثمة مخرج ، فإنه يبدو كامناً فى التخصص الذى يتركز حول العميل . وهكذا فإن شركة « إنتل Intel » تراهن بقدر كبير من مستقبلها على وحدة ذات صبغة منتظمة هى إيه . إس . آى . سى \* وهى مجموعة عمليات منفصلة تماماً عن بقية عمليات الشركات . إلا أن القصة التى تحوى مزيداً من الأنباء الطيبة فى مجال أشباه الموصلات فى الولايات المتحدة ، قد تكون ظهور ١١٣ وحدة منطلقة متخصصة أنشئت فيما بين ١٩٧٧ و ١٩٨٦ ، وكونت ما يسمى « بالموجة الثالثة » Third Wave ، أخفقت منها ست وحدات فقط ، أما المجموعة الجديدة فسوف تحقق مبيعات تفوق ٢ مليار دولار فى ١٩٨٧ . وبعضها مثل إل . إس . آى . لوجيك LSI Logic ، والتى أنشئت فى ١٩٨١ فقط ، تخطط لمبيعات تصل الى ٢٠٠ مليون دولار فى ١٩٨٧ ، قد أصبحت الآن محطات قوى . وهذه الوحدات تعطينا بداية واسعة المجال ، قد تصبح فى يوم ما أهم جانب من جوانب الصناعة .

### انس الضخامة فى السلع المعبأة أيضاً

تتكرر القصة فى السلع والأغذية المعبأة . خذ مثلاً شركة كيتشن بريفيليجز Kitchen Privileges فى مدينة الكزانديا بولاية فيرجينيا ، وهى منشأة متخصصة تخدم بيوتاً متخصصة . فهى مطبخ تجارى يحتوى على سبعة عشر موقداً ( وثلاجة كبيرة ... الخ ) معد خصيصاً ليؤجر ، وتستأجره عمالقة مثل « كامبل سوب Compell Soup »

\* ASIC Application Specific Integrated Circuit

ليستعان به في سبر غور قابلية السوق لاستيعاب منتجات جديدة ، وتستأجره أيضاً شركات ناشئة مثل «ألتيميت براونيز Ultimate Brownies». فالمستهلكون ، خصوصاً في ذلك القطاع الأخذ في التبرعم حيث يعمل اثنان من العائلة ، يطلبون على نحو متزايد المنتجات المتخصصة الطازجة . والمنتجون الكبار مثل كامبل وأيضاً آلاف المنظمين ، تدمهم الشركة بما يريدونه من خلال إغراق السوق ، وهي سوق متزايدة الانقسام إلى وحدات ملائمة صغيرة تمتلئ ببضائع مصممة خصيصاً لتناسب هذا القطاع .

الواقع أن كامبل قد مرت بعمليتي إعادة تنظيم شاملتين في السنوات الخمس الأخيرة . أدت الأولى إلى تكوين ما يربو على خمسين وحدة أعمال متجولة في الشوارع ، وأدت الثانية إلى لا مركزة التسويق ليتخذ شكل مكاتب إقليمية ، في محاولة للاقترب أكثر فاكثراً من قنوات التوزيع ، كما أن أنظمة الإنتاج المرنة التي تعمل الشركة على إدخالها تضيف إلى كل هذا بعداً آخر للاستجابة .

وتسير «بروكتور وجامبل Procter & Gamble» على درب معاثل، فهي تحاول أن تضفي درجة من الانسيابية على هيكلها التنظيمي الذي يتصف بدرجة عالية من التدريجية والتنظيم المدفوع على نحو متركز. ولا يمكننا أن ننكر النجاحات التي حققتها الشركة في الماضي، إلا أن المدخل القديم الذي تتبعه لا يزال أكثر تعقيداً وأبطأ حركة من أسواق اليوم سريعة التغير.

### ونفس الشيء في قطاع الخدمات

ولا يختلف الموقف في قطاع الخدمات عن ذلك ، فقد ظهر في صفحة الأعمال في عدد ٢ يناير ١٩٨٧ من مجلة « تايمز » الصادرة في كانساس سيتي : « متاجر النيش الملائمة\* تفوق عمالقة التجزئة في مبيعات أيام العطلات » . الأسماء التي تشيع اليوم داخل البيوت ونجوم الربح في تجارة التجزئة ، هي شركات مثال : « ذا ليمتيد The Limited » و « ذا جاب The Gap » و « نورد ستروم Nordstrom » . وحتى الاختصاصيين يتخصصون مثل - ذا ليمتيد فكتوريا سيكريت The Limited's Victoria Secret » و « ليمتيد إكسبريس Limited Express » و « هنري بيندل Henri Bendel » و « ذا جابس بانانا ريبابلك The Gap's Banana Republic » . وفي نفس الوقت نجد العملاقة بدءاً من شركة « سفواي Safway » إلى « كارتر هولي هيل Carter Hawley-Hale » يتدافعون ويتزاحمون ، ويقاومون التهديد بالاستيلاء ، ويجاهدون ليحولوا

\* النيش يعني موضعاً متميزاً في حائط لعرض شيء ثمين، ومعناه أيضاً موضع متميز يضاف مجداً وفخراً على عمل متميز. (المترجم)



الكهوف التي يتخذونها أماكن للتوزيع إلى مجموعات من المتاجر الأنيقة ، وإلى بوتيكات تشبه ما لدى شركات «ليمتيد» . (وهناك بالتأكيد اتجاهات مضادة مثل مخازن البيع بالتجزئة. إلا أنه يحتمل أن ينتهي الأمر بحصول هذه المتاجر على نصيب محدود جداً من السوق ، والواقع أن مبيعات كل متجر من هذا النوع أخذت في الهبوط منذ عام ١٩٨٣ ) .

وفي مجال الخدمات المالية، نجد أن « السوير ماركت » ( الذي يمكن للفرد أن يحصل منه على ما يلزمه من الخدمات المالية دفعة واحدة ) قد ولد ميتاً : فمثلاً نجد ميريل لينش Merrill Lynch صاحبة فكرة هذه الخدمة قد باعت عقاراتها التجارية سنة ١٩٨٦ . والمصارف العملاقة ، باستثناءات نادرة ، تبدو أقل تماسكا بكثير مما كانت عليه منذ بضعة سنوات فقط . فبنك أوف أمريكا مثلاً هو أول الحالات الحادة التي تحتاج للعلاج - بينما الإقليميون الكبار ، مثل بنك وان أوف كولومباس Bank One of Columbus بولاية أوهايو ، يتقدمون إلى الأمام ، والمتخصصون الأصغر حجماً مثل يونيفرستي ناشيونال بانك University National Bank ، و تراست أوف بالو ألتو Trust of Palo Alto بكاليفورنيا يحققون نمواً سريعاً ويحققون عائداً على الأصول يثير الدهشة . الواقع أن نظرة إلى قائمة مجلة بيزنيس ويك التي تعرض المائتي بنك المترتبة على القمة في سنة ١٩٨٦ ، يظهر أنه كلما نزلنا بنظرنا إلى أسفل قائمة هذه البنوك، تحسن العائد . بنك واحد فقط من أضخم البنوك بين الثلاثة والعشرين بنكاً ( وهو مورجان ) حقق عائداً يزيد ١ ٪ على الأصول ، بينما يتعدى عشرون بنكاً من أصغر خمسين مصرفاً مستوى الكفاءة السعري هذا .

في الخدمة الصحية أيضاً كان ينظر منذ بضع سنوات مضت إلى المنشآت الضخمة مثل أميركان ميديكال انترناشيونال ، وأيضاً هوسبيتال كريبوريشان أوف أمريكا ، على أنها تمثل موجة المستقبل . وقد ذهب هذه المنشآت تجوب الأرياف وتلتهم المستشفيات الصغيرة . وكان بعض الخبراء يتكهنون بأن معظم الخدمة الصحية في الولايات المتحدة ستستأثر بها حفنة من المنشآت ، لا يزيد عددها عن نصف ستة وذلك بطول منتصف التسعينيات ، ولكننا الآن نجد العملاقة يجاهدون من أجل البقاء . وعلى سبيل المثال، أعلنت « إتش . سى . إيه HCA » في ٢١ مايو ١٩٨٧ ، أنها في سبيل بيع ١٠٤ مستشفيات بمبلغ ١,٨ بليون دولار ، وبذلك يتبقى لها ٧٥ مستشفى وحوالي ٥٠ مركزاً للعلاج النفسي وعدد من عقود الإدارة . ومن ناحية أخرى ، نجد مستشفيات الأقاليم المتخصصة قد حققت نجاحاً ملموساً . وكذلك فإن هناك من مراكز الإسعاف والاختصاصيون المتميزون مثل سيرفس ماستر Service Master وهي منشأة في منطقة شيكاغو عملها الأساسي هو

التعاقد على تنظيف المستشفيات ، يزيد حجم قيمتها على مليار دولار ، مع عائد خمس سنوات ، وضعها على قمة قائمة « بيزنيس ويك ١٠٠٠ » لسنة ١٩٨٦ ( وبالمصادفة تمضى سيرفس ماستر بنجاح كبير في أعمال عادية ولكنها تقوم بخدمات متخصصة في اليابان أيضا ) .

وثمة مزيد من الدلائل على تقدم الخدمات المتخصصة ، يتمثل في بزوغ الحصول على حق الامتياز المؤقت للخدمات. فمنذ بضع سنوات فقط كانت كلمة « مؤقت » تحمل الى الأذهان كاتب الاختزال وموظفي الاستقبال. وقد نمت هذه الصناعة بمعدل سنوي مركب يصل الى ٢٠ ٪ فيما بين عامي ١٩٧٠ و ١٩٨٤ ، وهي تقدم الآن عمالة مؤقتة في مجال أشباه الموصّلات ، ومحامين تحت التمرين بل ومتقنين : اطلب الآن كيلى لتحصل على سكرتيرة بديلة ، وسوف يسألك عما إذا كنت تريد لها لتعمل على برنامج « ورد ستار Wordstar » أو « ماكرايت MacWrite » .

وبين الأمثلة النمطية للشركات المتخصصة الرابعة في الحصول على الامتيازات هناك شركة « مينيت لوب Minit-Lube » أو « ماك أويل تشينج McOil Change » كما أسمت مجلة « فوربس » سلسلة هذه الوحدات التي تبلغ عدة مئات :

خذ مكاناً لنفسك في الطريق النظيف والمؤدي الى شركة مينيت لوب ، إنها منشأة متميزة سريعة النمو حصلت على حق امتياز تشحيم السيارات ، أنظر الى السيارات وهي تنساب الى قنوات التشحيم ثلاث عربات في دفعة واحدة ، وتسامل لماذا تحقق هذه السلسلة كل هذا النجاح ؟ قد تترك التنظيم الذي يجعل السيارات تدخل خلال قنوات خاصة بها جانباً ، ذلك لأن مينيت لوب لا يبدو عليها أنها مكان لأعمال الميكنة التي تمتلئ بالشحم والزيوت. إن المبنى نظيف أبيض اللون ومحاط بنباتات خضراء مشذبة بأناقة وأخرى مزدهرة ... كان يجب أن يسمى المكان «ماك أويل تشينج». فالعميل يدخل ليجد عاملاً يستقبله مبتسماً وهو مدرب على الوصول الى قلب العميل بمجرد النظر . يقدم العميل طلباً بما يريده عن طريق نموذج معد خصيصاً - فحمس أو تعبئة الفرامل بالزيت أو عجلة القيادة ، أو زيت محرك ، أو ماء بطارية أو مرشحات الهواء أو الزيت . يلي ذلك مجئ فريق يرتدون زياً موحداً ويبدأون في العمل : أحدهم يرفع غطاء المحرك ليفحص السوائل ويضيف اليها ، والثاني يتنظف داخل السيارة بالشفاط ويلمع الزجاج ، وثالث يتابع من حفرة أسفل السيارة محور التحريك وفي يده مسدس التشحيم ومفتاح الربط ليشحم المفصلات ويفرغ ويستبدل المرشح . في ظرف عشر دقائق ينطلق سائق السيارة في طريقه ، والحساب (٢٠ دولار) . إن محلات «سيرز Sears» تتقاضى

هذا المبلغ نظير مجرد تغيير الزيت والتشحيم، وتستغرق العملية ما يقرب من ساعة.

## الرابح يبدو من مظهره

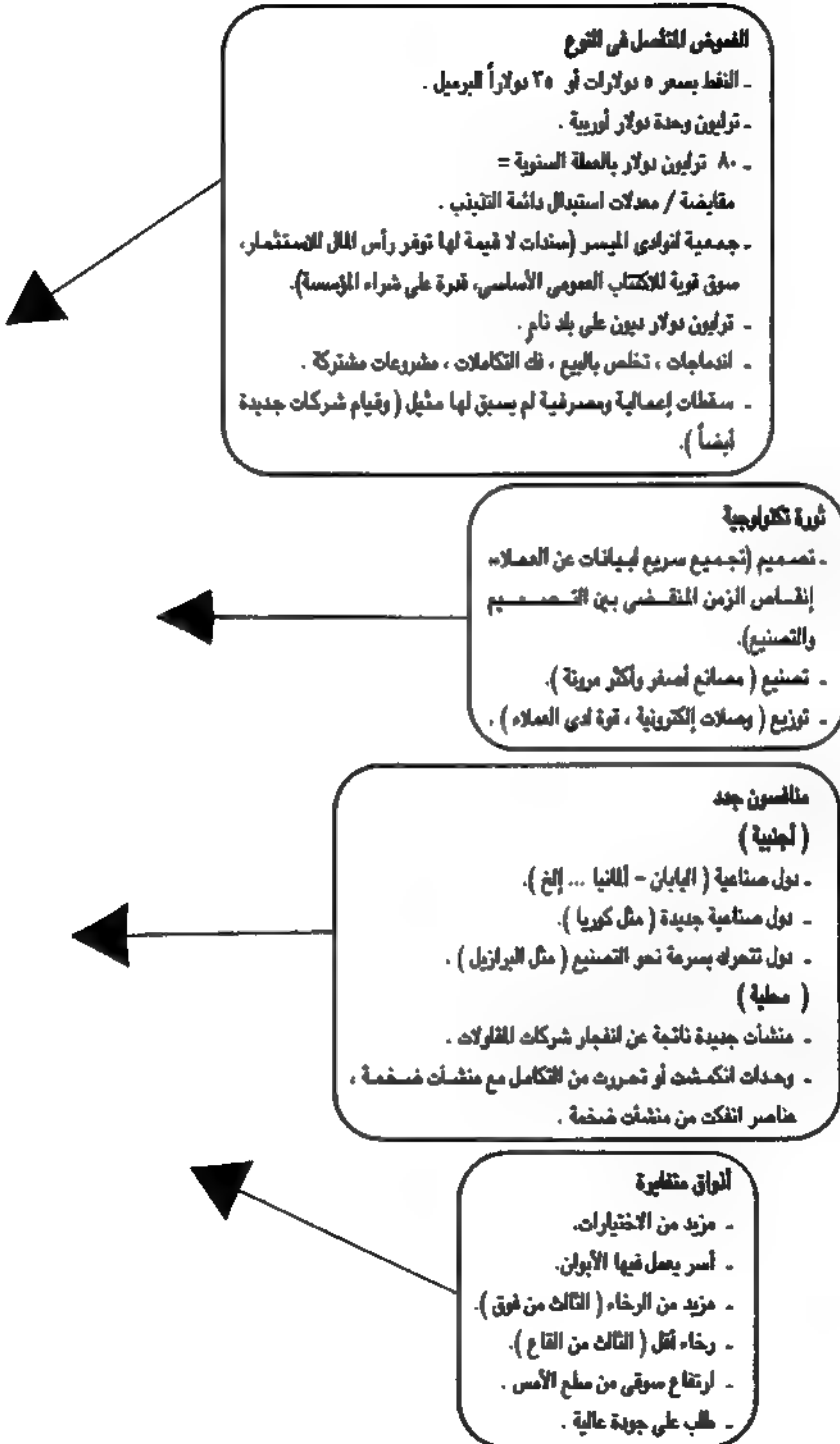
إن هذه الجولة لم تنته بعد ، ولكنها الطابع الذي يميز نوعية المنشآت التي يمكن أن تحقق النجاح . وحتى في أغلب حالات الاندماج الأخيرة ، من أجل تعديل مسار التاريخ وانعكاس أثره ، أصبح واضحاً استحالة سد الطريق أمام التحرك نحو التخصص ونحو وحدات الأعمال ذات الأحجام المتوسطة. فشركة مثل ج . إ . تبتلع آر . سي . آيه ، ولكن أول ما يقدم عليه هو أن تستحوذ كل وحدة أعمال ، مثل إن . بي . سي ، على نظام غذائي صارم ، يشبه ما فرض على أطقم وحدات الأعمال في ج . إ . إن الوحدات التي هي فعلاً قريبة من السوق داخل ج . إ . ، وما حصلت عليه من وحدات ، داخل نطاق دي بون وآي . بي . إم ، وبى أند جى ، أصبح يعاد تشكيلها لكي تبدو أقرب إلى ليمتيد لو مينيت لوب أو ورذنجتون - إندستريز في الشكل والمضمون .

ضع كل هذه الدلائل معاً ، وتظهر صورة واضحة لما ستكون عليه المنشأة الناجحة في التسعينيات وما بعدها . إنها سوف تكون :

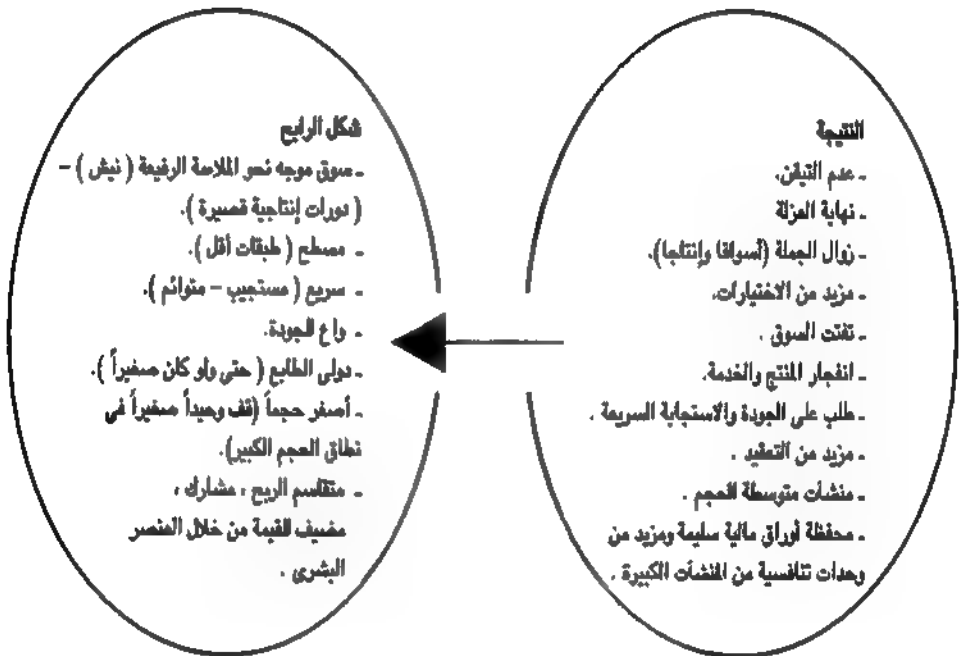
- أكثر تسطحاً ( أى إن بنيتها التنظيمية تحوى مستويات أقل ) .
- ملونة من عدد أكبر من الوحدات المستقلة ذاتياً ( لديها عدد أقل من الأطقم المركزية الثانوية ومزيد من السلطة المحلية يختص بطرح المنتجات وتسعيرها ) .
- موجهة نحو التفرقة، تنتج بضائع وخدمات ذات قيمة مضافة عالية ، مما يفضى إلى خلق أسواق الملائمة ( نيش ) .
- لديها وعى بالجودة .
- أكثر استجابة .
- متجهة بسرعة أكبر نحو الابتكار .
- تستخدم أفراداً على مستوى عالٍ من التدريب والمرونة ، وكوسيلة أساسية لتحقيق قيمة مضافة .

يلخص (شكل ١) الحالة التي قدمتها حتى الآن . على الجانب الأيسر من الشكل توجد سلسلة من القوى التي تتفاعل مع بعضها البعض ، لتخلق بيئة جديدة تماماً لأداء الأعمال يطلق عليها « النتيجة » . وفيما أعتقد ، فإن الحصيلة يمكن التعامل معها فقط بواسطة منشآت ، تشترك في عدد من الخصائص ، علامتها الدالة « شكل الرابح » .

إن هذا الشكل ، وتحقيقه السريع ، هما الموضوع الذي يدور حوله هذا الكتاب .



( شكل ١ ) : القوى التي تعمل وقاراتها الواضحة



## الأنباء السارة : هناك أنباء سارة

أتريد دليلاً على تحول لا تقوده الانتماجات الأساسية ؟ ما قولك في فورد بسعر ٦٠ مليار دولار ، وكرايسلر بسعر ٢٢ مليار دولار ، ودانا بسعر أربعة مليارات ، ويرنسويك بثلاثة مليارات ، وميليكين بمليارين ، وكامبل سوب بأربعة مليارات ، وماك كيسون بستة مليارات ؟ أتريد أمثلة لأولئك الذين يقفون في الوسط بالضبط ؟ جرب دى بون أو بروكتور وجامبل . ماذا عن الرابعين الذين أصابتهم الزغطة ، ولكنهم لم يتخذوا حتى الآن خطوة رئيسية ضالة في أسواق مضطربة ؟ خذ في الاعتبار كراى ، وأبل ، وديجيتال إكوبمنت ، ونيكور ، ورنجتون ، وتشابارال ، وسرفيس ماستر ، وأميريكان إيرلاينز ، وبانك ون ، وفينيرال إكسبريس ، وذا ليمتيد ، ونوردستروم .

ولكن هل كان هناك أحد من أهل الضخامة يبدو أنه كان يعرف المعادلة طيلة الوقت ؟ لقد بدأت هذه المناقشة بأن أعلنت أنه لم تكن هناك شركات ممتازة ، ولو كان على أن اعترف بوجود استثناء واحد لكان شركة ثرى إم . ولو أنه كان هناك في أى وقت آلة أبدية الحركة ، فهي لا بد وأن تكون هذه المنشأة التي تساوى قيمتها ٩ مليارات دولار ، وكانت خطتها البارعة هي إدراك وجود القيمة المضافة المتفاوتة ، وخلق سوق ثابتة ودائمة قبل أن تصبح هذه التكتيكات ضرورية بوقت طويل . كل وحدة في الشركة سواء كانت تخدم أسواقاً « ناضجة » أو أخرى جديدة بخيلة ، تكلف بإعادة الابتداع بشكل دائم . وقد كان أدنى هامش الربح تقبله الشركة من كل وحدة رقماً فلكياً – لا يمكن التوصل إليه إلا بمنتجات وخدمات متفوقة فعلاً .

وهكذا ، فإن في كل صناعة أماكن تزار وأفراداً يمكن التعلم منهم . لقد أقامت شركة جونسونفيل سوسيج Johnsonville Sausage ، في شيبويجان فولز Sheboygan Falls بولاية ويسكونسن ، هيكلًا تنظيمياً رائعاً يقدر ضئيل من التدرج الوظيفي ، وقدر هائل من التزام العمالة ، ومشاركة في الأرباح بقدر محسوس . وقد صعد نصيبها السوقى في منطقة ميلووكى كالصاروخ ، من ٧ ٪ الى ٥٠ ٪ فى عشر سنوات . وقد كتبت عن هذه الشركة فى مجلة « يو . إس نيوز أند وورد ريبورت » وأسعدنى أن أعرف أن مقالتي أدت إلى زيارات للشركة من جانب مديرى المصانع فى ثرى إم 3M وجنرال ميلز

General Mills . كما أفضت مقالة أخرى عن خدمة العميل الممتاز ، والأداء الاقتصادي فى سيويل فيليج كاديلاك Sewell Village Cadillac بمدينة دالاس ، إلى زيارة من جانب فريق من مصنع بروتون وجامبل .

وهكذا ، فإن نماذج الأداء موجودة فى صناعات الصلب والنسيج والسيارات ، وفى الحاسبات ، والتجزئة ، وفى الرعاية الصحية ، وأعمال البنوك .

### الأنباء غير السارة : معدل التقدم

كانت جنرال موتورز ولا تزال فى الطليعة فى مجال تجارب أماكن العمل . كان هناك كثير مما يجرى فيها ، من مشروعاتها المشترك مع تويوتا ، المسمى نيويونايته موتور مانيفاكتشرنج New United Motor Manufacturing إلى خط التجميع فى ليكوود بولاية جورجيا .

ولكن هذا لا يكفى . لقد تدهور مركز الشركة من حيث مركز التكلفة النسبى . وهى لا تزال تعاني الضخامة بشكل ميثوس منه برغم الجراحة الجذرية التى أجريت لها ( وكان ذلك مقيساً بمعايير الماضى ) . وما زالت تصميماتها المنبثقة من عمل لجان تتسم بالتخلف ، وتستغرق دورات تطوير المنتجات ضعف أو ثلاثة أضعاف الوقت الذى تستغرقه عند منافسيها ، وما زالت غير قادرة على أن تتوصل إلى أن تستحوذ على الأسواق الصغيرة . وضع على قمة هذه كلمة واحدة من أسوأ حالات عسر الهضم الناتج عن الاندماج مع هيوز Hughes ثم مع إى. دى. إس EDS على حد سواء . ويضاف لذلك أن موضوعها الأساسى لا يزال هو التكنولوجيا وليس البشر . ( من المؤكد أن كل هذا كان السبب الذى أدى بشركة جى. إم إلى السقوط السريع وفقدان ٢٠ ٪ من السوق فى سنة واحدة فقط ، فى مايو ١٩٨٧ ) . لا يهمل ما إذا كانت جى. إم سوف تستعيد مكانتها أم لا ، وهو أمر غير مستبعد . إلا أن الحقيقة المجردة هى أن أضخم بيت صناعى فى العالم يمكن أن يتهاوى بهذه السرعة ، برغم الحوافز غير العادية التى قدمت لمشتري السيارات بقصد إيقاف هذا التيار ، وهذه الحقيقة هى الدليل القاطع على أن العصر أخذ فى التغيير .

الكل غير راضٍ عن أحواله. فورد ، برغم أنها فاقت جي. إم في أرباحها عن سنة ١٩٨٦ لأول مرة ، منذ اثنتي وستين سنة ، تعرف أنها لم تحقق شيئاً مذكوراً في محاولاتها لأن تتوصل إلى جودة فائقة ودورات أقصر لتطوير المنتج. وهي تنظر إلى تويوتا على أنها المنشأة ذات المكانة الأولى في هذه الصناعة . آي. بي . إم في أيضاً تنطلق؛ ويقدر واحد ممن دأبوا على ملاحظتها لزمن طويل أن كشف رواتب هذه الشركة يحوى خمسين ألف فرد ، زائدين عن القوة التي تحتاجها الشركة لتحقيق رسالتها الحالية .

ولكن هل تتحرك حتى فورد بسرعة كافية ؟ ليس هذا واضحاً على الإطلاق . هناك حاجة إلى تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي والإجراءات . وطبقات الإدارة لابد من إنقاذه بنسبة ٧٥ ٪ في أغلب الشركات الكبرى ، كما أن وقت تطوير المنتجات والوقت اللازم للتنفيذ يحتاجان إلى خفض بنسبة ٩٠ ٪ . وهناك حاجة إلى الإسراع الكبير في تحقيق التواصل الإلكتروني ووسائل الاتصال عن بعد مع العملاء والموردين ، ولا بد أن يصبح الإنصات إلى العملاء والموزعين هو النظام المتبع - وإن لم يتحقق حتى الآن .

كل هذا يؤدي إلى وجود حاجة ماسة، لا إلى الإصلاح التنظيمي أو الإجرائي ، ولكن إلى ثورة في التنظيم : مثل المزيد من الوحدات المستقلة ذاتياً - ترشدها البصيرة الثاقبة المتناسكة ، وليس التعليمات المكتوبة أو المديرين الذين يعملون كرجال شرطة ، وتضم هذه الوحدات قوة عاملة ، تختص بشؤون الشركة وتكرس كل جهودها من أجل إحداث تحسن ثابت مستمر . وهذا بدوره يعنى أن سلوكيات جديدة مطلوبة أيضاً - خاصة التزام المديرين بفكرة أن الموردين والعمال والنقابات والموزعين والعملاء شركاء في الجهد المشترك المبذول .

إلا أن التغييرات الكلية في السلوك لم تقع بعد ، وبغيرها فإننا نرتكب أسوأ في منتهى الغباء. فنحن مثلاً نترك العمل يؤدي داخل المدن بحثاً عن إنتاج بأدنى تكلفة. وكما سائين فيما بعد فإن فقدان السيطرة على المصنع هو فقدان السيطرة على المستقبل - وعلى الجودة، والنزعة إلى الاستجابة، وعلى المصدر الذي تأتي منه غالبية الابتكارات ، والتي تحدث في الصناعات التحويلية أثناء التفاعل للموس المادى بين أفراد فريق المصنع والمصمم، والسوقى ، والعملاء ، وهذا يكون دائماً داخل موقع العمل .



نحن نسيء استخدام الأتمتة . وما زال الأمريكيون يرون فيها أداة لخفض الحاجة إلى العمالة ، وليست كدأء لمعاونة القوة العاملة على أن تقدم قيمة مضافة إلى المنتج . ونتيجة لذلك ، فإن الجهود المبذولة في مصانعنا لإحلال الروبوت ( الإنسان الآلى ) محل العاملين الأدميين لا تؤدى نورها .

ونحن لا نزال ندفع بشدة قطاع مؤسسات الأعمال ، عن طريق الاندماج والتجرد ، أملاً في التوصل إلى وضع مثالى بمحفظة أوراق مالية تتواكب مع المستقبل. ولكن ليس هناك شئ كهذا ، ولا توجد صناعة آمنة ، كما لا يوجد هناك شئ يعد ملاذاً آمناً سريع النمو . وفي مجال السلوكيات الجديدة نحو البشر ، وإضافة القيمة المطلوبة بنفس القدر في الخدمات التمويلية والترفيهية ، بقدر ما هي مطلوبة في صناعة السيارات والصلب . تأمل الثورة التى أقامت عليها « ذا ليمتيد » أو « فيديرال إكسبريس » ربط القوة البشرية بقوة شبكة الحاسبات ، ولكن أغلب منشآت الخدمات متخلفة بسنوات ضوئية عن ركب التقدم .

وهذا الكتاب مهدى إلى روجر ميليكين Roger Milliken ( بشركة ميليكين وشركاه). لقد دلته عبقريته سنة ١٩٨٠ إلى أن حل مشكلة المنافسة في سوق « ناضجة » للمنسوجات يكمن في جودة لا مثيل لها ، تتأتى من خلال البشر . وعندئذ عمد إلى إحداث ثورة في الشركة. ولكن ما يجعله منفرداً تقريباً هو أنه رأى في سنة ١٩٨٤ أن الثورة الأولى في جعلها غير كافية لمواجهة التحدى التنافسى على مستوى العالم . وهكذا صنع ثورة أخرى لإعادة تشكيل كل علاقة تنظيمية في المؤسسة سعياً إلى استجابة للعملاء لا يداينها مثيل. أى إنه حقق ثورتين في ست سنوات .

إن هذا النمط من الإلحاح والعمل العاجل الذى تميز به روجر ميليكين - بجانب حاسة الذوق في الإصلاح الجذرى - هو القاعدة التى يجب أن تتبع. والواقع أن ثورتى ميليكين ( وقد كانت المؤسسة نجماً لامعاً عند بدايتهما ) لا تزالان مجرد شئ يكفى للبدء في مواجهة تحدى المنافسة .

## ماذا يعنيه ذلك بالنسبة للسياسة العامة

المقصود بهذا الكتاب هو أن يستخدم كدليل مرشد للإدارة . وفيما أعتقد، فإن الإدارة هي التي بيدها مفتاح الطريق إلى استعادة القدرة على المنافسة في الولايات المتحدة . إلا أنه لا تزال هناك أمور تتعلق بالسياسة يمكن أن تكون عوناً أكبر من أن يقاس على الإسراع في إحداث التحول المطلوب .

وكخلاصة لهذه المقدمة التحليلية، سوف أقدم فقط الخطوط العريضة في أبسط صورها - وهي مجرد اقتراحات يمكن لواضعي السياسات اتباعها :

١ - شجّع على المزيد من المنافسة ، لا على إنقاصها : أى : أشعل النار . وفى المحل الأول ، لا تسمح بإصدار تشريعات للحماية الجمركية . جرب أن تحمى صناعة ما ، وستجد أن التاريخ القديم والتاريخ الحديث كليهما يدلان على أنها سوف تأخذ فى الانحدار، أو على الأقل تعجز عن التحسن بمعدل مقبول ، ولكن أرض اللعب ليس مستوية ، ولم تكن كذلك فى أى وقت. وعلينا أن نستغل ما هو قائم من تشريعات فى تنظيم التجارة وهي كافية جداً ولا تحتاج الى إضافة المزيد . الهدف هو أن نصبح أفضل ، وأن نصبح مختلفين وليس أن نحاول أن نختبي من اقتصاد عالمي ، بيت فيه الروح حديثاً . ( وفى هذا الشأن، فإن قانون التجارة الذى يحتمل إقراره سنة ١٩٨٧ - ، وهو أكثرها تقييداً منذ سموت هولى سنة ١٩٣٠ - سيكون خطوة هائلة الى الوراء ) .

ثانياً - لا توثق أيدي المغيرين على الشركات . فهؤلاء المغيرون ليسوا من أصحاب فكرة التفانى من أجل المجموع ، وأفعالهم تسبب كثيراً من آلام لا حاجة اليها . وبالتأكيد، فإن بعض الإجراءات التي تتخذها الشركات بقصد إعاقة المغيرين لا تأتي بنتيجة - مثل الدخول فى اندماجات غير مناسبة بقصد خلق ميزانية تخيفهم وتبعدهم ، أو تحريك العمليات كالمكوك خارج نطاق القانون فى محاولة لأن تنهار، ولكنها بالتأكيد مجهود موجه بطريقة خاصة للحد من التكلفة . على وجه العموم، فإن المغيرين ، ومعهم اليابانيون ، هم الآن أكثر القوى فاعلية فى الوقت الحاضر فى إثارة الإرباب فى قلوب الإدارات الخاملة

للشركات ودفعها الى أن تقدم على الأقل على اتخاذ إجراء من نوع إنقاص الحجم ، كان يجب اتخاذه منذ سنوات .

ثالثاً : التخلص من ضريبة الأرباح الرأسمالية بأكملها بعد انقضاء فترة معينة من التطبيق . إن الشركات المؤسسة حديثاً هي نسمة الهواء النقي في الاقتصاد - وقد شجعناها بإيقاف ضريبة الرأسمالية سنة ١٩٨١ ، ونحن الآن نعوقها من خلال قانون الضرائب الشامل الصادر سنة ١٩٨٦ . وبصفة عامة ، شجعوا الحوافز المالية التي تعطى للشركات الناشئة ، ومن خلال التجريد عن طريق شراء كامل الحصة في الشركة الناشئة .

٢ - أعد تجهيز القوة العاملة وأشرکہا في العمل : لا بد من أن تصبح القوة العاملة المصدر الرئيسي للقيمة المضافة .. نحن في حاجة إلى أن نعطي أصحاب الأعمال حافزاً لاستئجار البشر والاستمرار في رفع المهارات . أولاً ، أوجد حافزاً ضريبياً خاصاً لجميع رؤوس الأموال ، بما في ذلك تكلفة أجور العاملين التي تنفق على التدريب وبرامج المعرفة المشتراة ، ثم قدم حافزاً ضريبياً إضافياً لزيادة الأجور التي تنشأ رأساً عن رفع المهارة . قدم إعفاء ضريبياً عاماً لنفقات تحسين مهارة العاملين الذي يتم خارج الوظيفة ، سواء كان ذلك متعلقاً بالوظيفة الحالية أم لا . كما أنني أؤيد نوعاً من « حساب التدريب » الشخصي ، وذلك لمعاونة المصنوعين من وظائفهم ، وهو الاسم الذي أطلقه عليه أصحاب الفكرة . كما يجب أن تقدم للعاملين إعفاءات ضريبية كبيرة ، ولدة طويلة مثل التي تعطى لأقساط التأمينات الاجتماعية، على أن ترد الأموال للموظف عند التقاعد أو في وقت كهذا، ولكنها تدفع له على هيئة أذون مالية عندما يترك العمل ليستخدمها في حضور برامج تدريب معتمدة .

وثمة بند ثانى يستهدف إعطاء أصحاب الأعمال دافعاً أقوى لاستئجار العاملين وتوريثهم . وفيما يتعلق بأصحاب الأعمال، فإننى متأثر ، بصفة خاصة ، بالآراء التي استعرضها مارتين فايتزمان في كتاب « اقتصاد المشاركة »\* ، وأقترح على أصحاب

\* "The Share Economy", by Martin Weitzman

الأعمال وضع خطة لاعتماد ضريبة استثمار « قديمة » على الأجور المدفوعة ، التي توزع بصفة علاوات ، عن طريق خطط توزيع فوائد الأرباح وتحسين الجودة والإنتاجية القائمة على أسس خطط المشاركة في الربح . وبالنسبة للعاملين ، اقترح إعفاء كبيراً من الضرائب قد تكون له حدود على جميع الدخول الناتجة عن توزيع الأرباح وعن خطط المشاركة المبنية على الانتاجية . ( مثل هذا الحافز الجريء قد يكون لازماً للتعويض عن تزايد عدم التيقن - وهو الاحتمال الحقيقي لانخفاض الأجور في أزمنة الكماد ) .

ثالثاً، يلزم طمأننة العاملين لأقصى درجة في مواجهة تزايد شدة المنافسة الأجنبية ، حتى ولو كانت أكثر مما هي عليه الآن ، وتزايد سيطرة الشركات الأصغر حجماً . قد يكون من الضروري أن تكون هناك معونة مميزة ومتزايدة ، كأداة لتعديل التبادل التجاري، ومجابهة أول البندين السابقين ( وأن يكون مرتبطاً بالضرورة بدرجة عالية بالحاجة إلى الدفع نحو الالتحاق السريع ببرامج إعادة تدريب العاملين مثلاً ) . وسوف تكون مطلوبة أيضاً برامج للمعاشات المتنقلة، وتحسين الإسكان للنازحين، والعناية الصحية.

٢ - أوقف الاندفاع غير الذكي نحو السماح بخلق وظائف بموجب امتياز قانوني ، إن فقدان الوظائف في حد ذاته قد يكون أخف وطأة من أن نفقد السيطرة على أقدارنا ، وهو ما يحدث عندما تعطى بعض الأنشطة الصناعية امتيازات بعيدة عن القانون العادي ، وأنا أقترح نوعاً من التشريع له مضمون محلي . وهذا الاصطلاح يستخدم عادة للتعبير عما تحتويه المستوردات من المكون المحلي . والبديل الذي أقترحه هو إيجاد نوع من الامتياز الضريبي للمنتجات المحلية يقوم على النسبة المئوية للمكون المحلي، ولنفتراض أن يصل الى ٥٠ ٪ . ومن العيوب التي تنشأ من هذه القضية - وهي مقلقة بصفة خاصة - قضية الأعمال التي تحتاج لمن تعهد بها ، مثل : منشآت التكنولوجيا العالية ، والتي لا يحدث أبداً أن تقيم لنفسها عمليات التصنيع التحويلي . ويمكن أن يكون النظام الضريبي المتعلق بالأرباح الرأسمالية للأعمال الناشئة تصاعدياً ومتوقفاً على النسبة المئوية للقيمة المضافة التي تتحقق عن طريق التصنيع في ظل قوانين الدولة .

٤ - شجع النزعة القومية : نحن في حاجة إلى أن نتخلص من الانعزالية ، التي

لا تزال تجوس فينا ، وتتضمن المفاهيم التي أدعو إليها :

(أ) الضريبة على القيمة المضافة لدعم البرامج التي اقترحتها - فيما سبق - باستثناء السلع المبيعة بقصد التصدير .

(ب) إعفاءات ضريبية يستفيد منها الأمريكيون الذين يعملون في الخارج .

(ج) توفير مصادر للتمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تبحث وراء أسواق التصدير .

(د) حوافز تعليمية تحقق المزيد من تعلم اللغات الأجنبية .

٥ - دعم جهود البحوث والتطوير المنتشرة : سوف تلغى الإعفاءات الضريبية من

تكاليف البحوث والتطوير وعن تكاليف البحوث الأساسية أيضاً ، والتي تدعم صلات روابط بوائز الأعمال بالجامعات ، بحلول ١٩٨٨ بفضل قانون الضرائب الصادر سنة ١٩٨٦ .

ويجب - على الأقل - أن يعاد إصداره ، والواقع أن دعم البحوث الأساسية عالية المستوى ، خصوصاً في المجالات غير الحربية ، أمر بالغ الضرورة . وبالإضافة لذلك ، قد تلجأ إلى منح إعفاءات للمنشآت ، التي تضم إلى مجالس إدارتها باحثين من الجامعات أو تلك التي تقدم دعماً لبرامج التعليم التعاونية ، خاصة في مجالات الهندسة والعلوم .

ليس مقصوداً من هذا التلخيص أن يكون جامعاً أو شاملاً ، فهذا لا يأتي من خلال ذكر خطوط رئيسية يمكنها أن تؤثر في الجو العام لبوائز الأعمال ( وهي حلبات فيها من هم أكثر خبرة مما لدى ) ، كما أنه يتضمن فقط بعض أنماط السياسات التي يمكنها أن تعجل بإحداث التحول في منشأتنا \* .

إنني أجد نفسي وقد تحولت نحو اعتبارات السياسة العامة أكثر فأكثر ، وذلك بسبب ما أحس به من إحباط متزايد ، إن التحولات تحدث بواسطة الإدارة ، كما أن التغييرات يمكن إحداثها بواسطة الإدارة ، ولكنها لا تحدث بسرعة كافية عن طريق الإدارة .

\* كما أنه يتحدى القصد الأساسي من الإصلاح الضريبي - درجة أقل من استخدام القانون الضريبي في التأثير في دخول المنشأة . إنني بقدر ما اعترف بالعواقب غير المرغوبة للآلاف من الثغرات التي تنفذ منها جماعات ذات اهتمامات خاصة ، فإنني ما زلت أعتقد أن هذا وقت غير مناسب تماماً لأن ندير ظهورنا لأكثر الأسلحة فاعلية في معاونة التحول الصناعي السريع - السياسة الضريبية .

كما أن القضية ليست النقابات ، أو الممارسات « غير العادلة » من جانب اليابانيين ، اللهم إلا إذا كان تعلم لغتنا أو الالتفات إلى التفاصيل التي تهتم المستهلكين ، والتجارين والفريدين ، ليس عدلاً .

علينا أن نلتفت إلى ما هو مؤثر ( وإلى ما هو ناجع ) ، وأن نتحرك بسرعة نحو اتباع منافسة ما هو أفضل . إن سرعة التحول هي أكثر القضايا إلحاحاً .

## استخدام الوصفات : أساسيات الإدارة السبابة

« ما تؤديه من عمل لطيف يصبح فيما بعد ما يجب أن تؤديه »

إن تاريخ الوصفات الخمس والأربعين التي هي جوهر هذا الكتاب هو تاريخ كتاب « البحث عن الامتياز » وباختصار، فإن ما كان « لطيفاً عمله سنة ١٩٧٩ » ( بداية بحث الامتياز ) قد أصبح « لا بد من عمله » في أواخر الثمانينيات .

ما لبث أن أصبح واضحاً أن « ظاهرة الامتياز » ، وما صاحبها من تفجر المخاوف بشأن أداء الإدارة ، لم يكن مؤبداً إلى تحول سريع بما فيه الكفاية من جانب معظم المنشآت . وقد كان الجهد المتواضع الذي بذلته متعاوناً مع زملاء لي ، من أجل التركيز على مبادئ النجاح التي سبق أن وصفناها ، كان محور حلقة نقاش للمديرين استمرت خمسة أيام ، وقد كان عنوانها الرسمي « تنفيذ البحث عن الامتياز » .

إن الروح التواقة إلى تنفيذ ما هو جديد خاصة في المنظمات الكبيرة ، تتجسد أفضل ما يمكن في العمل الأصلي الذي أداه كيلى جونسون في « ورشة الظربان »\* في لوكهيد Lockheed ( والذي يورد كتاب « الشوق إلى الامتياز » مناقشة مستفيضة له ) . إنها فرقة متواضعة الحجم ، جاهدت بإرشاد جونسون لأربعة وأربعين سنة ، وفي أثناء هذه العملية أنتجت الفرقة أنماطاً طليعية ، وفي عديد من الأحيان أنتجت نماذج لحوالى

واحد وأربعين منظومة للطائرات ، وغير ذلك من التراكيب المعقدة . من ذلك « ف ١٠٤ » استار فايتار F-104 Starfighter ، و«سى - ١٣٠ C-130» المعمرة ، ثم الـ « يو - ٢ U-2 » الشهيرة وطائرات التجسس «إس - آر - ٧١ SR-71» المعروفة باسم « بلاك بيرد Blackbird » .

ومرة بعد مرة ، يسلم جونسون السلع في عشر الزمن المتوقع ، ويعشر التكلفة المتوقعة ، ويأتى المنتج متقدماً ويعول عليه . كان هذا النوع من التغليب على سطوة الشركات ( الكوربوراتية Corpocracy ) الرمز الذى كنا نبحث عنه . وهكذا تحولت الحلقة النقاشية إلى « معسكر الظريان » ، وبالطبع تحول المشتركون فيها إلى « ظريان » . ويرغم ما تتصف به هذه الكلمات من مرجح ، فإن الهدف ، كما كان فى فرقة جونسون الأصلية ، كان فى منتهى الجدية .

وقد ذهبناء للقوم الذين حضروا ، بعد جلسة أولى ، كان أغلب حاضريها من أبطالنا (مثل مربى النجاج الهائل فرانك بيردو Frank Perdue، ورئيس دانا Dana رين ماكفيرسون Ren McPherson، وغيرهما)، وكان الذين سيطروا على الاجتماعات العادية:

١ - أناس يرأسون شركات متوسطة الحجم .

٢ - منفذو العمليات فى شركات كبرى، ومديرو المصانع ورؤساء القطاعات .

كما حضر مديرو مصانع فورد وكراون زيلرباخ Crown Zellerbach، وكذلك المديرون العامون لقطاعات من ثرى إم ، ولكن الذى كان نمطياً بصفة خاصة هو استجابة باكممان لابز Buckman Labs، وهى مؤسسة مملوكة للقطاع الخاص ، برأس مال قدره ١١٠ ملايين دولار ، وتقوم بإنتاج كيماويات متخصصة ، مقرها ميمفيس بولاية تينيسى ، تدار جيداً من قبل ذلك ، أوفدت ٢٤ مديراً إلى حلقات المناقشة ، بعضهم من داخل الولايات المتحدة والبقية من عملياتها الأجنبية .

كانت الجلسات إذن حافلة بأصحاب مذهب الفعالية وليس بالمنظرين ، وكانوا قد آمنوا برسالة كتابي « البحث والعاطفة » وتكونت لديهم نزعة قوية وعزيمة لأن ينطلقوا من هنا . وهكذا وجدنا أنفسنا وقد دفعنا زياتنا بصورة متزايدة إلى أن نمضى إلى ما وراء حالات الدراسة ، والأمثلة الواردة فى هذين الكتابين ، وتتوصل إلى إجابات لأستلة حادة الجوانب مثل : « ما المفروض علينا أن نعمله بالله عليكم ؟ » وهكذا تولدت «الوعود»



وصيغت ذات صباح باكر ، وكان عددها سبعة ، وقد تطورت إلى هذه الصفات ، وسوف أتناول تكوينها بعد قليل .

وثمة نوع آخر من التطور أكثر أهمية . كانت اللجنة الأساسية للتقدم هي : « هذه أيها الأخوة بعض الأمور الطيبة التي يحسن بكم اتباعها أولاً ، خذوها أو اتركوها » . إلا أن الدلائل أخذت تتدفق ، ولم ترفضها أمريكا في أية صناعة تحويلية أو خدمية . ولم تتقبل هذه الدلائل البنوك والمستشفيات ، وشركات أشباه الموصلات ، شأنها في ذلك شأن بعضها البعض . أما جى . إم ، وآى . بى . إم ، ودى يون ، فكانت كلها تهتز أمام هذه الدلائل .

وهكذا .. فإن عبارة « أنقصوا مدة دورة تطوير الإنتاج » أصبحت « أنقصوا دورة إنتاج بنسبة ٧٥ ٪ » ثم أصبحت « أنقصوا دورة تطوير الإنتاج بنسبة ٧٥ ٪ فى السنتين أو الثلاث سنوات القادمة » . وكذلك ، فإن القول المتسم بالطيبة « أنقصوا الطبقات التنظيمية » أصبح قولاً قاطعاً « لا أكثر من خمس طبقات فى أية منظمة مهما كان حجمها » و « تخلصوا من جميع مشرفى الخط الأول » كما أن عبارة « اجعلوا الناس يهتمون بالأمور » أصبحت « اجعلوا كل فرد يهتم بكل شئ تقريباً ، مارسوا التدريب كالشياطين ، وأدخلوا أنظمة رئيسية للدفع مقابل الحصول على المعرفة والمشاركة فى الربح - الآن » .

وهكذا تحولت عبارة « ما تؤديه من عمل لطيف » التي رسمت خطوطها بتسرع ، إلى ميثاق للإصلاح الجذرى المنظمى ، كتيب أو مرشد لثورة إدارية . والهدف ليس هو أن نكون ممتازين ، لأن عبارة « أن نكون » تنطوى على توقف التدفق ، ولم يعد هناك مكان للوقوف فيه ، والمنشآت الوحيدة الممتازة هي تلك التي تتطور على نحو سريع .

## وصفات لعالم انقلب رأساً على عقب

هناك خمسة ميادين يتكون فيها جوهر الأداء الأخذ فى التقدم فى عالمنا الذى

تسوده الفوضى :

- ١ - تسلط فكرة الاستجابة لرغبات العملاء .
- ٢ - الابتكار المستمر فى كل مجالات عمل المنشأة .
- ٣ - المشاركة - المشاركة الكلية مع البشر نوى الصلة بالمنظمة واقتسام المكاسب معهم .

٤ - قيادة تدفع إلى التغيير ( بدلاً من محاربته ) ، وتغرس في النفوس رؤية مستقبلية موحية وتشارك فيها .

٥ - التحكم من خلال نظم بسيطة للدعم تستهدف قياس الأمور الصحيحة ، التي تناسب بيئة اليوم .

سوف أقدم عشر وصفات لكل من هذه الميادين عدا الأخير منها ، والواقع أن كلاً من الوصفات الخمس والأربعين - دون استثناء - هي دعوة ملحة للإصلاح الجذري . وعلى سبيل المثال ، فإننا باتباع المنطق الذي أوردناه في الفصل السابق ، سنجد أن أول وصفة ألا وهي « الزبون » ، تتطلب تحولاً جذرياً لمجموعة مبيعات المنشأة نحو منتجات عالية التنوع ، ناشئة عن استراتيجية تستهدف إنشاء الأسواق الملائمة . وهذه هي نصيحتي للمصرفيين وتجار التجزئة ، ومديري المستشفيات ، وصناع الحاسبات ، ورؤساء المدن على حد سواء .

الوصفة التالية تستخدم كلمة « ساخنة » أخرى ، إنها تدعو بشدة إلى ثورة الجودة . لماذا ثورة ؟ الإجابة بسيطة ، لقد تأملت عن قرب عشرات من برامج الجودة ، وألقيت نظرة عابرة على مئات منها ، وقرأت عن الدعاة وتحديث معهم . كل واحد لديه برنامج للجودة ، ولكن حفنة ضئيلة فقط ( مثل فورد وميليكين وشركة بول ريفير للتأمين على الحياة Paul Revere Life Insurance Company ) تختلف اختلافاً حقيقياً ، وهكذا فإنني أنص على اثنتي عشرة خطوة ، كل منها جريئة ، وتمثل أدنى قدر من الأساس الذي يمكن أن تقوم عليه ثورة الجودة .

وهكذا تمضي التحديات على طول الطريق حتى نهاية القائمة المكونة من الخمس والأربعين ، التي تؤكد في النهاية على النزاهة . ولقد كانت النزاهة مهمة دائماً بطبيعة الحال - ولكن حتى معناها قد تغير ، فإذا كان لنا أن نعتمد بشكل متزايد على الاهتمام الشامل للبشر ، فإن النزاهة تصبح أهم مما كانت عليه في أي وقت . فالنزاهة ، كما أصبحت أراها ، تعني أنه إن لم تكن هناك مكافآت للعاملين ، فإنه لا تكون هناك مكافآت للمديرين . وهذا يعني وضع الثقة في موظفي الخط الأول ليقوموا بكل أعمال مراقبة الجودة ، بعد تزويدهم بجميع الأدوات والتدريب اللازم للتنفيذ .

وتسجل الصفحات الأخيرة من هذا الكتاب قائمة بالوصفات الخمس والأربعين على هيئة اختصارات . هناك سؤالان من الطبيعي أن يظهرأ الى السطح في الحال : ما الذي تعمله أولاً ؟ كيف تقيس مدى تقويم الآراء ؟

هناك إجابة سارة وأخرى غير سارة : الإجابة السارة هي أن عبيداً من الوصفات يؤيد بعضها البعض . إن تعاطى واحدة منها يساعد على تطبيق الأخرى ، فمثلا وصفات الخمسة والعشرين شخصاً والقيادة والتنظم ، إنما تكون كلها لمجرد تعجيل أهداف العملاء، وأهداف الابتكار الموجودة في قطاعاتهم .

أما الأنباء غير السارة فهي : لا يمكنك أن تعملها جميعها في وقت واحد ، ولكن يجب عليك أن تفعل ذلك ، وإذا فشلت في أن تتحرك في جميع اتجاهات جدول الأعمال تقريباً بخطى ثابتة، فانت في وضع سيئ . والسبب ، في جزء منه ، يتمثل في انفجار المنافسة المحلية والأجنبية : وهناك الآن منافس أخذ في توجيه الضربات اليك ، في جميع قطاعات السوق وفي غالبية هذه الأفكار . ولكنك لا تستطيع أن تعمل كل شيء في آن واحد، وأنا فعلاً أقدم بعض الإرشادات بشأن البدء ، إلا أن حسك أنت هو الذي يجب أن يدلك على البدء ، إدراكك لموقفك التنافسي ، وبالطبع، فإن مختلف أجزاء المنظمة يمكنها أن تعمل بدرجات متفاوتة من الشدة في مختلف الأفكار .

### الأدلة الدامغة تشجع كل هدف جريئ

من الضروري أن نلاحظ أن هذه الوصفات لا تنطوي على أي تخیلات أو ابتداعات فكرية. فهي أولاً وليدة بيئة الأعمال التي تغيرت جذرياً ، والتي نجد أنفسنا فيها . إنها بكل بساطة ووضوح مدفوعة بالحاجة.

ثانياً، أن كل فكرة سبق أن خطرت لعدد من القادة في أي صناعة ، هي دائماً شيء من نوع « لابد وأن يكون شيئاً لطيفاً أن نوجد صلة بيننا وبين الزبائن.» لقد فعلت ذلك بي. بي. جي .( كانت قبل ذلك بتسبرج بليت جلاس (Pittsburgh Plate Glass) ، وميليكين ، وفيديرال إكسبريس ، وماك كيسون ، وهناك المزيد ممن يفعلون ذلك كل يوم .

## الوصفات والقطاع العام

أثناء فترة عمله كمعدة لمدينة بالتيمور بولاية ميريلاند ، والتي استمرت خمسة عشر عاماً ، قاد وليم دونالد شيفار William Donald Schaefer - الذي أصبح بعد ذلك حاكماً للولاية - الحركة التي أدت إلى تغيير شامل لهذه المدينة . وقد كانت فترة عمله كمعدة للمدينة متميزة بدافع قوى نحو العمل القلبي ، كما كانت هناك طاقة لا تعادلها طاقة ، وقدرة مذهلة على المواظبة على الاتصال بأهل المدينة ، وهذا هو السبب في أنني أهديت هذا الكتاب له وليليكين .

وفي خطاب أرسله إليّ في أواخر ١٩٨٦ ، ذكر شيفار أن « نفس مبادئ النجاح هي التي تسود » على حد سواء في القطاعين العام والخاص . قد يكون هناك كثيرون يعارضون شيفار في هذا الرأي ، ولكنني لست واحداً منهم . إن مسار حياتي العملية يتضمن ما يربو على أربع سنوات قضيتها في الاشتغال بوظيفتين في العاصمة واشنطن ، إحداهما كملازم بحري شاب ، في مقر وزارة الدفاع « البنتاجون » ، والأخرى كممنسق البيت الأبيض في برامج مكافحة المخدرات وتطبيق القوانين في هذا المجال . وكانت كلاهما وظيفتين متواضعتين خاصة أولاهما . وهكذا أتيج لي أن أرقب النجاح والفشل من الداخل ، وأن أرقب أمثال شافر والجنرال بيل كريتش Bill Creech ، القائد السابق للقوة الجوية التكتيكية ، والذي عرضت في كتاب « الشوق إلى الامتياز » عمله الرائع في تعديل تنظيم هذه القوة الهائلة .

نعم ، إنها نفس المبادئ ، بل إن اللغة التي يتحدثها الممتازون في القطاع العام هي نفس اللغة . بمعنى أن الزبون يتحدد ويتخذ مركزاً تدور حوله جميع الشؤون ، سواء كان ذلك في خيرة المدارس أو كان في المدن أو في الهيئات الحكومية . هذا هو ما يدور حوله الحديث حتى في مأمورية ضرائب حديثة الإنشاء . وقد جرى تبسيط جذري للإجراءات ، اضطلع به أفضل قادة القطاع العام ، كما أن الاهتمامات الأساسية لكبار الرؤساء في القطاع العام تنصب على توريث موظفي الخط الأول ، وعلى برامج التحسين الهادفة إلى تحقيق تلبية للخدمات .

من أجل تناول أوجه الشبه ، مع المضي في ذات الوقت في محاولة التعامل مع الفروق اللغوية ، فقد أوردت فقرة صغيرة بعنوان « المقابل في القطاع العام » ، في نهاية

الوصفات التى كانت ترجمتها إلى لغة القطاع العام ( حسب تجربتى ) أمراً بالغ الصعوبة.

## الوصفات كنظرية فى الإدارة

ما تقدمه هذه الوصفات هو مجرد مسودة أولى - إن كان يرضيك هذا التعبير - لنظرية فى الإدارة . وأورد هذه النقطة : لأنه أصبح أمراً متزايد الوضوح فى إننا فى حاجة إلى نظرية جديدة فى الإدارة ، أو على الأقل إلى مبادئ جديدة من نوع ما تكون مقبولة للعموم ، وأنا مدرك لحقيقة مفادها أنه نوع من الجرأة أن أتقدم بهذه الوصفات كمسودة لمبادئ مقبولة عموماً ، ولكننى فاعل ذلك .

إنها تستند إلى أكثر أصحاب النظريات جدية وإخلاصاً فى الاقتصاد الجمعى macro والاقتصاد الوحى micro ، وتمشى مع ما يجرى فى العالم من تدفقات مالية وأحوال نولية متوقعة (وغير يقينية الوقوع) . وتتوأكب مع أكثر النظريات الاجتماعية والسيكولوجية سلامة والخاصة بالأحوال الداخلية للهيئات. وقد بذل الاهتمام بنظرية المعلومات، خصوصاً مما يسمى تكلفات التعاملات الداخلية ( ويحسن تسميتها تكاليف التواصل والتنسيق ) مما يؤثر بهذا القدر العظيم فى الوفورات الناشئة عن الحجم والمرونة والاستجابة . وأخيراً تؤخذ فى الاعتبار أيضاً الآثار المتباينة للتكنولوجيا المتغيرة على كل جانب من جوانب التعاملات الداخلية والخارجية للهيئات. وهكذا بينما تقوم هذه الوصفات على أساس من دليل تجريبي ، فإنها جميعاً قد نفذت من خلال عدد من الأطر النظرية البحتة أيضاً .

من أين إذن تأتى أهمية هذا للممارس الذى هو - قبل كل شئ - زبون الكتاب ؟ لقد انضح أن هناك على الأقل سببين : السبب الأول هو أنه اختبار أساسى للمعقولة أن تكون الملاحظات المفرطة فى المشاهدات التجريبية - وانزع أن الوصفات تتسم بهذا التطرف إذا طبقنا عليها المعايير المصطلح عليها - متوافقة مع فئة من الأفكار النظرية أكبر حجماً ، وإلا، فإن الملاحظات المتطرفة قد تتعرض للشك فى كونها أنواعاً عن الشذوذ من الخطر تعميمها .

السبب الثانى هو أن كل مدير بدأ بالمشرف الذى رقى حديثاً إلى أكبر مدير تنفيذى فى شركة ضخمة لديه نظرية خاصة به فى الإدارة ، وهو أيضاً بالتأكيد فى حاجة إليها.

ومن النادر أن تكون لهذا صفة الرسمية ، بكل تأكيد ، ولكن الأكثر احتمالاً هو وجود قائمة «ضمنية» للعشرة أمور التي أؤمن بها حقاً ، يمكن استخلاصها من أى واحد منهم بقدر من الجهد. وهكذا فإن لدى كل قارئ ممارس نظرية. والذي أريده هو أن أتحدى هذه النظرية أو أؤيدها بحسب الحالة .

بذلك نصل إلى هذا السؤال : ما هي النظرية ، فيما وراء الخصوصيات المتعلقة بكل من الخمس والأربعين مجالاً ؟ وبإيجاز :

١ - إن وصفات النزعات الاستجابية الخاصة بالعمل تتجمع لتفوضى في النهاية إلى صورة المنظمة « النفاذة » ، التي تنصت بانتباه لعملائها وتتواءم بسرعة . وتستحث خاصية النفاذية هذه المرونة والاستجابية اللتان تلزمان لإشباع الفوارق الدقيقة في الطلب. وبالتالي في محفظة مكونة من منتجات /خدمات شديدة التنوع ودائمة التغير، متميزة بقيمة مضافة عالية . وإذا كان لنا أن نحافظ على اقتصاد يتصف بأجور عالية نسبياً، فإنه لا بد أن نتعلم أن نخلق قيمة مضافة على مدى المجال بأكمله.

٢ - إن الوصفات المتعلقة بالابتداع سريع الإيقاع ، توصى بمزيد من الابتداءات لأشياء جديدة ، في كل وظيفة يقوم بها كل فرد . وذلك من أجل التواءم بأسرع ما يمكن مع ما تتطلبه بيئة تتغير بصفة دائمة ، وبمعدل لم يسبق لسرعته مثيل . إذا راعينا ذلك أدركنا مدى الحاجة إلى أن نفتقر حالات الفشل المصنوب بالنية الصادقة ، وأن نحتمل البطولات التي تظل تحاول وتحاول أن تبتكر ، هذا إذا أردنا أن نحافظ على الحماس اللازم لمواجهة المنافسة المتفجرة .

٣ - إن وصفات المرونة من خلال إعطاء البشر سلطات تتعلق باهتمام عال ، وحد أدنى للدواوينية ، وحوافز متزايدة تقوم على مقاييس جديدة للأداء (الجودة والاستجابة) ، تتوافق تماماً مع الصورة التي ترسمها فقرات الزبائن والابتكار، صورة المنظمة التي تتسم بالحوية وحرية الحركة وروح الإقدام ورد الفعل الفوري .

٤ - إن وصفات القيادة تنصب بصفة أساسية على سؤالين الأول هو « كيف نجعل الناس يحبون التغيير بقدر ما كانوا يكرهونه في الماضي ؟ » ثم « كيف نقود ونرشد ونسيطر على ما يبدو أنه فوضى مقيساً بالمعايير العادية ؟ » وبعبارة أخرى، كيف نتعامل مع

دورات إنتاج قصيرة وجودة أعلى ، وتعامل كل زبون على أنه « قطاع من السوق » ، وأيضاً تجعل عمال خطوط الإنتاج يهتمون بكل شئ بدءاً بالميزانيات وانتهاءً بمراقبة الجودة ، بينما نخفض الإدارة الوسطى إلى أبعد حد ؟ إن أفكاراً وعقائد جديدة بشأن « السيطرة » كنتك التي تقضى إلى خلق رؤية موحية ، والوجود فى قلب الأمور وحولها ، حل محل التحكيمات التقليدية ، التي تمارس بواسطة توجيهات مكتوبة بشأن السياسة ، وتتسرب من خلال مستويات آتية من مقر قيادة يعمل من بعد .

هـ - إن وصفات المنظومات تؤدي في مجموعها إلى الثورة أيضاً . إنها تأتي بتعريف جديد للعملية التقليدية للقياس والتحكم ، التي لا تفقد أهميتها أبداً . والنداء هو : عليك أن تقيس العناصر الصحيحة ( الجودة - المرونة - الابتكار ) . لقد شارك الجميع فى المعلومات التي تعد حتى الآن سرية ، وذلك من أجل تكوين القدرة على اتخاذ الإجراء السريع فى الحال بمعنى أن المنظومة يجب أن تستحث جدول الأعمال الثورى لا أن تعوقه كما يحدث الآن فى كثير من الأحيان .

هذه هى الأسس الرئيسية التي يمكنك أن تتوقعها ، إننى لن أكون مبالغاً مهما أسهمت فى الحديث عن حجم التحدي ، الذى أقدمت على وصفه دون خجل منذ بضعة شهور فى أعقاب مؤتمر عن التسويق ؛ حيث أمسكت بمنشفة من الورق وأخذت أخط عليها أثناء العودة بالطائرة فأدرجت الأنشطة الرئيسية للعمل الاقتصادى ، ثم كتبت رأسى عمودين ، الأول : « كيف كانت وكيف هى الآن » والعمود الثانى : « ماذا يجب أن تصبح » ، كما أذهلنى أن أجد أنه فى كل المجالات العشرة الرئيسية ، لا بد من الاستدارة ١٨٠ درجة . وقد أطلقت على هذا الكروكي عنوان « عالم قلب رأساً على عقب » ، وهذه القائمة التي تأتي ملخصة فى شكل ٢ (انظر الصفحات التالية) كانت حافزاً أساسياً لوضع هذا الكتاب .

إن الموضوعات مألوفة فعلاً : تدفق السلطة إلى ميدان العمل والحاجة إلى التحرك ، والتواؤم بسرعة ، وإلى تحطيم العوائق الوظيفية التقليدية - كل هذا من أجل خلق سوق سريعة قائمة على القيمة المضافة . ولكن ، وأنت تمضى فى قراءة هذه الصفات والتأمل فيها ، ابذل انتباهاً خاصاً « للمقاسم المشتركة » الذى هو الزمن . وعلى سبيل المثال .. فسوف تجد فى الوصفة الرابعة الخاصة بالعميل ، هذا الطلب الذى يستفز الأعصاب :

الاتصال الإلكتروني مع ٧٥ ٪ من أدائك خلال الأربع والعشرين ساعة القادمة . لقد أصبحت متعصباً للتفكير الكمي ، إلا أن هذا نوع جديد من التحجيم . إنني أصر على تحجيم «قضايا ناعمة» : الجودة ، والخدمة ، واتصالات العملاء ، والابتكار ، والهيكل التنظيمي، واهتمام البشر ، بل ومقدار الزمن الذي تنفقه في إزالة العوائق التي لا مناسبة لها ، والتي تعترض الأداء الوظيفي . علينا أن نتحرك من مجرد التشديق بالكلام عن فضائل الأفكار الواردة في « البحث عن الامتياز » و « الشوق إلى الامتياز » ، ومعها ألف كتاب تعادلها أو أفضل منها، نتحرك نحو تحديد أهداف التحدي في طريق التنفيذ . إنها حقيقة لا سبيل إلى تغييرها : إن آخرين في صناعتك ، من كوريا إلى كالامازو ، يحققون بل ويتجاوزون أغلب ما سأتكلمه من « مطالب مستفزة » ، الآن وأنت تمضي في قراءة هذا الكتاب .

## استخدام هذا الكتاب

هناك استراتيجيات عديدة تتاح لمن يضع كتاباً ، وقد اخترت الصورة التي تسمى «كتاب اليد» . وقد ظهرت لي أفكار كثيرة عديدة من خلال مئات من الحلقات النقاشية . وفي كل واحد من المجالات الخمسة الرئيسية في دنيا الأعمال ، كانت هناك مئات من الوصفات المرشحة لأن تظهر في القائمة الرئيسية ، التي ستكون من خمس أو عشر وصفات .

نتيجةً لذلك ، وبرغم أن لدينا خمسة وأربعين « اقتراحاً » ( وصفة ) محددة ، فإن كلاً منها ، حتى على هذا المستوى من التفكير ، لا تزال معقدة . كل وصفة منها تتضمن بعضاً من البيانات التي تؤيدها ( أمثلة حالات ، وملخصات بحوث لآخرين ) ولكنها بصفة أساسية منظمة على هيئة اقتراحات محددة للعمل بها . وأخيراً ، وبناء على خبرتي، فإنني أورد قائمة قصيرة تحوي «الخطوات الأولى» المحتملة على المدى القصير .

وأقترح عليك أن تلتقط أياً من الفقرات الخمس ، وتنقّي المجالات التي تبدو لك أكثر تعلقاً من غيرها بموقفك التنافسي . قيم موقفك ( وأيضاً المنافسة التي تواجهك ) بالنسبة للاقتراحات الكاسحة التي تنص عليها وصفة ما ، ثم :

١ - تحرك نحو تعزيز أحقية الفكرة ومناسبتها للدائرة التي أنت فيها .



٢ - اختر بضع خطوات براجماتية تتخذ في ظرف أسبوعين إلى ستين يوماً ، ومن شأنها أن تمكك من : (أ) تجميع البيانات (ب) والبحث في نفس الوقت عن مواقع طليعية لإجراء الاختبارات الأولى للمقترحات .

## التوتر

أمل أن أستمث التوتر . فمن جهة ، من الضروري - في كل من المجالات الخمسة والأربعين وفيها كلها معاً - أن تفكر في أهداف مرئية حقاً وفعلية ، ولا يقل أهمية عن ذلك أن تنتقي منها خطوات ( للساعات الـ ٧٢ التالية ) بعارة أخرى .. هيا امض !

في مايو ١٩٨٧ اشتركت في ندوة مع شركة راسخة تنتج مواد البناء ، وسرعان ما اتجهت المناقشة نحو الاستجابة للزبائن ( موزعين ) . وانكبت المجموعة على عدد من أهداف تتسم بالتحدي ، وخرجوا بواحد منها أدى إلى عملية جديدة تماماً ينتج عنها تحسن ١٠٠ ٪ في الأداء الحالي . شفق البعض ، وضحك آخرون من احتمال ما يمكن أن يؤدي إليه « وعد » كهذا .

إلا أنني وقتت وسفرت من الفكرة ، مقترحاً على الفريق ( بالنظر إلى التنافس السائد ) أن يفكروا في تحسين نسبته من ٤٠٠ إلى ٦٠٠ في المائة ، ووصفت عدداً من فرق العمل ، التي حققت مثل هذا على الأقل في عدد من الشركات القديمة الماثلة .

أظن أنني كنت محقاً ، وهذا ما ارتأه رئيس هذه الشركة فيما بعد ( لقد أقر مثلاً بأن عدداً من صغار المنافسين كانوا قد بدأوا فعلاً في استباق الهدف الجريء الذي اقترحته ) . فمثل هذه الأهداف غير المتدرجة ، والتي تستلزم منك أن تضع المنشأة على مستوى البداية ، وتسعى نحو طرق جديدة تماماً لتنظيم كل شيء - بدءاً من نظم الحاسبة إلى البنية التنظيمية إلى التدريب ، وإلى مخطط المعدات وعلاقات شبكة التوزيع - أصبحت

## ( شكل ٢ ) عالم أعلاه أسفله

١ - تسويق	أسراق كثيفة ، نعاية كثيفة ، معارك عنيفة من أجل نقطة مئوية من نصيب تجاري ، تكامل وتماسك وظيفي لدى محترفي التسويق .	ظق السوق ، التركيز على المكانة المرموقة (التيش) ، الابتكار يأتي من القرب من الأسواق ، الازدهار على تفتت السوق ، مفاضلة أي منتج دون توقف ( بصرف النظر عن مدى تضوجه ) .
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

٢ - دولي	طرز « عالمية » تدار من الولايات المتحدة ، بوصفها نشاطاً إضافياً للشركات الكبرى فقط .	التركيز على خلق سوق جديدة ، التطوير يجري خارج الحدود من البداية ، إستراتيجية أساسية للشركات من جميع الأحجام .
٣ - تصنيع	التأكيد على الحجم ، والتكلفة والمعدات والتكامل الوظيفي .	أداة تسويق ابتدائية (مصدر للجودة والاستجابة والابتكار ) جزء من فريق تصميم منتج من البداية ، دورات إنتاج قصيرة ، مرونة ، بشر مدعمون بالأتمتة .
٤ - المبيعات والخدمة	مواطنون درجة ثانية « حرك المنتج » هو الشعار السائد .	أبطال ، مديرو علاقات عامة ( مع كل زبون حتى في التجزئة ) ، مصدر رئيسي للقيمة المضافة ، مصدر أساسي لأفكار المنتجات الجديدة .
٥ - الابتكار	منفوع بمركزية البحوث والتطوير ، المشروعات الكبيرة هي الشئ المعتاد ، العلم وليس الزبون هو الدافع ، الزكاء في التصميم أهم من التوافقات والتشطيبات ، الاقتصاد على المنتجات الجديدة	البدايات الصغيرة في وحدات مستقلة ذاتياً وغير مركزية هي المفتاح وشظية كل فرد ، الدافع هو الرغبة في تحقيق تحسنات صغيرة ملحوظة للزبون .
٦ - البشر	حاجة للسيطرة المحكمة ، محاولة للتخصص وتقليص الأنوار .	البشر كمصدر رئيسي للقيمة المضافة ، مهما بلغ التدريب أو التوريط ، فلن يكون ذلك إسرافاً ، خطورة مالية ضخمة إلى حد كبير في الناتج .
٧ - البنية	هرمية ، محافظة على التماسك والتكامل الوظيفي .	العوائق الوظيفية المسطحة تنكسر ، مشرفو الخط الأول يفسحون الطريق لفرق ذاتية الإدارة ، المديرون من الطبقة الوسطى يعملون كمسهلين ومنسقين ، أكثر منهم مراقبين أو أوصياء .
٨ - القيادة	المستقلة ، التحليلية ، ذات الاستراتيجية المركزية في التخطيط ، من خلال تعاون وظيفي .	القائد محب للتغيير ، وقادر علي التوصل إلى الرؤية المطلوبة والقيم والاستراتيجية المستهدفة والتطوير القيادي العكسي من أسفل إلى أعلى . تتكاتف كل أداءات الموظفين لدعم خط الإنتاج أكثر من التركيز على الاختلافات الحادثة بين المستويات القيادية .
٩ - منظومات معلومات الإدارة	مركزية من أجل التوافق والاستمرارية ، موجهة إلى الداخل	استخدام المعلومات وحلقات وصل مباشرة بين الزبون والمورد كسلاح استراتيجي يدار بالخط ، من الضروري لا مركزية منظومة المعلومات .
١٠ - الإدارة والرقابة المالية	مركزية ، الطاقم المالي يعمل كشرطة .	لا مركزية ، أغلب الطاقم المالي في الميدان كأعضاء في فريق الأعمال ، سلطة عالية في الإنفاق بطول الخط .

### اليوم ضرورة مألوفة .

لم نعد إلى الدعوة إلى الجرأة أو إلى رفضها ( المجموعة وواحد من الزملاء وأنا ) ، بل قررنا أن نتقبل تحسناً نسبته ٤٠٠ ٪ إلى ٦٠٠ ٪ كمعطى نعمل على أساسه خلال الـ ٢٦ ساعة المتبقية في الندوة ، مفترضين أن تحقيقه ممكن . وهكذا ألقينا بأنفسنا في عملية البحث عن خطوات أولى درامية ودينية ، نتخذ في أثناء اليومين إلى الستين يوماً التالية ، ومن شأنها أن تسهل وضع الهدف موضع التنفيذ .

ليس في استطاعتى أن اختتم بحماسة « لقد نجحوا » ، يمكننى أن أقول إنهم قبلوا التحدى ، وإنهم خرجوا بخطوات أولى ، تتصف بأنها عملية جداً وجريئة وعادية ، واتخذوا مسارات طليعية ، جاءت بنتائج واعدة في الثلاثين يوماً التالية لنهاية الندوة ( وهو الوقت الذى دفعت فيه بهذا الكتاب إلى المطبعة ) .  
إننى معجب بهم وبالمدخل الذى اتخذوه .

### مخالفات

إننى أقترح قراءة متدرجة لهذا الكتاب من أجل التعامل مع الواقع التنفيذى للحياة . والواقع أن هناك مشكلتين كبيرتين في هذا المدخل - كما أن هناك قضايا سلوك ، وقضايا تواصل .

**السلوك :** يدور الكتاب - في كل جزء منه وكل وصفة - حول السلوك : مثلاً ، أن نقلب المنظمة ليصبح باطنها ظاهرها ( مما يعنى تيسير نفاذ الزبون والموزعين والموردين إليها ) ، وأن نقلبها رأساً على عقب ( تشجيع المشاركة - اقتسام المعلومات - خلق أنوار جديدة تماماً للمشرفين والمديرين في جميع المستويات ) .

هناك إذن احساس بالوصفات مأخوذة ككل ، الناتج الذى يتحقق من اندماجها ، من حيث طريقتنا في التفكير في البشر والزبائن والعلاقات ( المتضادة بدلا من المتعاونة ) التى تتطلب قراءة من الامام إلى الخلف بدرجة ما . وإذا لم تتناول القضايا المتأصلة للسلوك ( انظر مناقشة اقتصاديات الحجم والدور التاريخي للعمالة ) فسوف يفوتك المقصود .

**التواصل :** توجد قضيتان هنا ، الأولى أن كلاً من الوصفات الخمس أو العشر في

كل فقرة لها اتصال وثيق بالبقية في هذه الفقرة . كل مقدمة فقرة ، والتعليق الوارد مع كل وصفة ، يؤكد هذه النقطة أيضاً . فمثلاً : تفشل أغلب برامج المشاركة وأسباب ذلك عديدة، منها الفشل في التدريب ، وفي تبسيط البنية ، وفي المكافأة على الأداء الجيد ( أو دفع ثمنه ) . وهكذا ، فإن الصفات العشر للتوصل إلى المرونة خلال البشر تكاد تكون بلا معنى إذا أخذت منفصلة أو منفردة . فلا بد من اعتبارها معاً كوحدة واحدة ( لا يعني ذلك أنك لن « تبدأ بنقطة ما » ، بل يعني أنك يجب أن تبقى العشر كلها في الذهن طيلة الوقت ، وتشغل عليها معاً وإن يكن ذلك بنسب مختلفة في الأماكن المختلفة ) .

القضية الثانية هنا هي علاقة كل مجموعة من خمس أو عشر وصفات بالمجموعات الأربع الأخرى، وكل واحدة من المجموعات الخمس مصممة لكي تساند الأربع الأخرى ، والعكس بالعكس. فلا يمكنك مثلاً أن تحقق أهداف استجابية العملاء إلا إذا اندمجت في الصفات الباقية جميعاً . ثم إن كل شيء في الكتاب ينبع من المجموعات الأولى من الصفات ، خصوصاً الست الأولى.. وهذا الكتاب مدفوع بالسوق . والاستراتيجيات الست الأولى المتعلقة بالاستجابية للعملاء أساسية جداً للبقاء . وينصب بقية الكتاب من نواح عديدة ، على وضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ .

## القطع

كتب الدليل - كما تسمى - ويحكم طبيعتها والغرض منها ، مقصود بها أن تكون جاهزة للرجوع إليها ، وبشكل متكرر . وهذا هو السبب في أننا اخترنا لهذا الكتاب إطاراً يجعله ينقسم لا إلى فصول ، بل إلى ٤٥ جزءاً ، كل منها يحتوي على إحدى الصفات ، ثم إن كل وصفة تبدأ بملخص ، يغطي نقاطها الأساسية ويحدد أهم الأهداف الثانوية . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن أغلب الصفات تتضمن قوائم تفصيلية للإجراءات الموصى بها والقائمة على أفضل ممارسات المنشآت الاقتصادية ، التي هي أكثرها نجاحاً في الإعداد للمستقبل .

إنني أتحذرك بشدة أن تستخدم العناصر المركزية لكل وصفة ، كأساس لمقارنة المنافس. كيف تمضي في كل واحد من أبعاد الوصفة ؟ كيف يعمل أفضل منافسيك (جديد، وصغير ، وقديم ، ومتجدد ، ودولي) ؟ هل تبذل أهدافاً وقد تجاوزت الحدود ؟ إذا كان الأمر كذلك، ففكر مرة أخرى أرجوك. أي تأمل مرة أخرى أفضل وحدة في منشأتك أو أفضل منافس صغير لك على الإطلاق . وأظن أن التأمل الواعي سوف يكشف عن أن

الواقع ، هو أن واحداً في صناعتك، قد تجاوز فعلاً كل هدف من الأهداف الموصوفة هنا والتي تبدو كما لو كانت في غاية الجراءة .

إن هذا الكتاب مقصود به أن يدفع بك إلى النهاية مرةً بعد مرة . إبدأ في تنفيذ مشروع التحسن العملي ، قيم النتائج المبكرة ، ثم انظر إلى الأهداف الجريئة ( ودلالة ضرورتها ) ثم أعد مضاعفة جهودك وسرعة خطوك .

### نُعلم حب التغيير

لا توجد وصفة تنص على ذلك بشكل مباشر ، ولكنها تلوح في كل صفحة أنها الثورة الحقيقية التي يشير إليها العنوان : إن العالم «لم ينقلب رأساً على عقب» ، فهي تدور في كل اتجاه بمعدل متسارع .

لكي نواجه متطلبات مشهد تنافسي سريع التغيير . علينا ببساطة أن نتعلم أن نحب التغيير ، بقدر ما أبغضناه في الماضي . إن منظماتنا مصممة من أعلى مستوياتها حتى أصغر مسمار وصامول فيها وحتى أنبنى أنموذج وإجراء ، لتعمل في دنيا يفترض فيها أن غداً هو اليوم ، ربما زاد أو نقص جزءاً من ألف من جزء من ألف في المائة .

إن مصانعنا ليست مقامة بحيث تتنافس مع مصنع وحدى ( صغير ) للبيرة أو للصلب ، أو مع « مصانع حوانيت الأزياء - البوتيك » (الورش المتخصصة جداً وتستخدم آلات صناعية متخصصة للغاية ) . إن نظم المحاسبة عندنا ليست مصممة بحيث تتعامل مع آلات يمكنها أن تنتج مئات من أنواع مختلفة من الأجزاء في الساعة . كما أن نظم التخطيط الاستراتيجية ليست مصممة بحيث تتعامل مع ظهور فرقة من المنافسين الجدد غير المتوقعين ، إلى حد كبير ، في سنة ما .

إن كل متغير قابل للحدوث حيثما اتفق ، ونحن نواجهه - بل قد لا نواجهه على العموم - التحدي بمصانع ونظم لا تتكيف بالمرونة ، ويئأس متصليين في الخط الأمامي - ثم ، وهو أسوأ ما في الأمر ، مديريين عديمي المرونة ما زالوا يحنون لعصر باند كان الاضطلال برئاسة حفل افتتاح أجنحة جديدة في مستشفى أو أقسام في مصنع هو أشق عمل يمكن ممارسته .

اليوم، أصبح حب التغيير ، والاضطراب ، بل والفوضى أحد مستلزمات البقاء فضلاً عن النجاح . إنه من أجل هذه الغاية - استكشاف ما يعنيه أن نحقق النجاح عن طريق حب التغيير - قد وضع هذا الكتاب خصيصاً لهذه الفكرة .



الجزء الثاني



خلق الاستجابة  
الكاملة من جانب العملاء





## ملخص الباب

الذين سيكتب لهم البقاء وحدهم ، هم أولئك الذين سيصبحون مرتبطين بعملائهم ، حقيقة ومجازاً ، وسيتمركزون بإقدام ومبادأة نحو خلق أسواق جديدة .

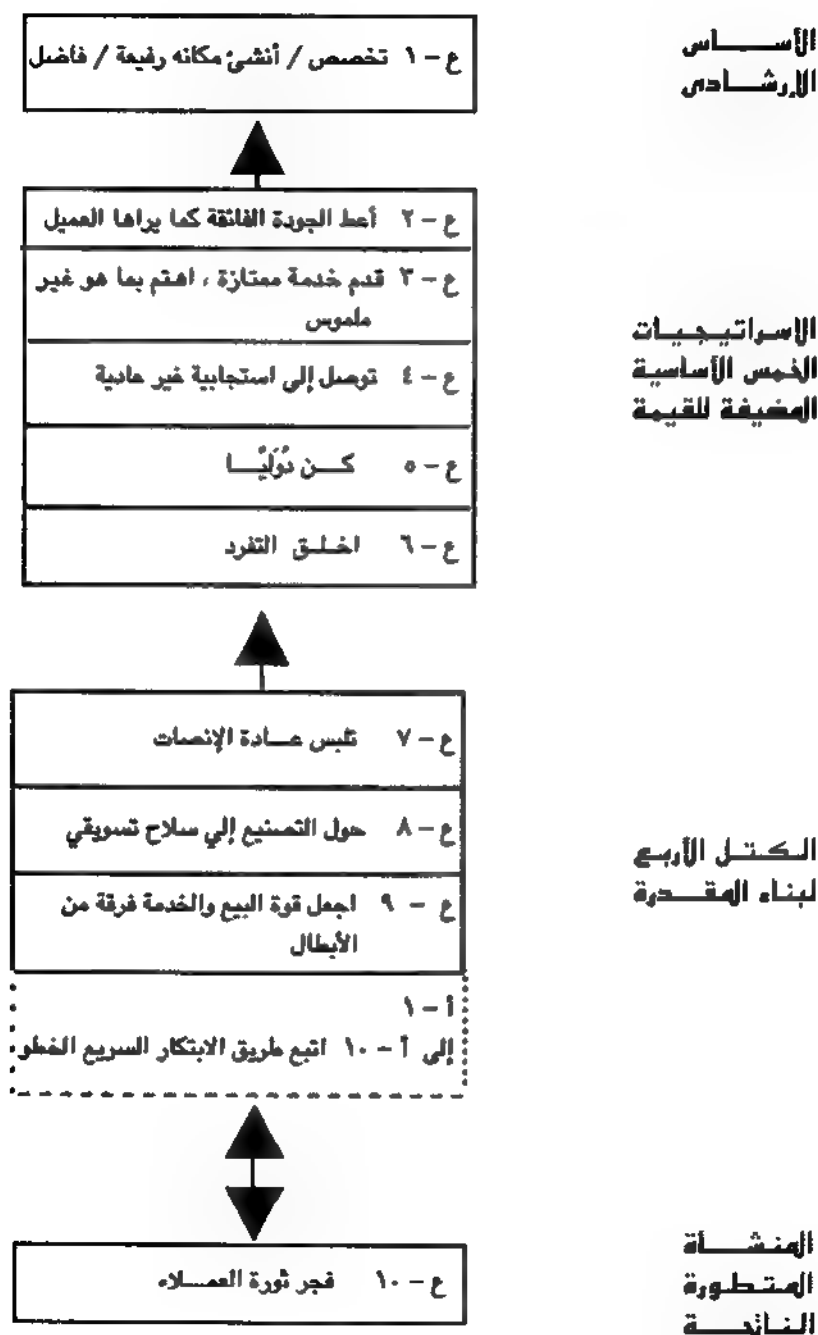
يمثل شكل (٣) العلاقات بين عشر وصفات لتحقيق استجابة العملاء . ع ١ : الأساس الإرشادي ، يأتي من الحالة الواردة في الفصل (١) . النجاح في الخدمة الصحية والطعام والكمبيوتر سيكون من نصيب من يضيفون القيمة عن طريق جعل المنتجات والخدمات مفضلة على احتياجات العمل ، وقادرة على خلق مكانة رفيعة في السوق .

الوصفات من ع ٢ إلى ع ٦ هي خمس استراتيجيات أساسية لإضافة القيمة تهدف إلى التوصل إلى الهدف الأسمى المحدد في ع ١ . هذه هي : ع ٢ : إعطاء الجودة الفائقة كما يراها العميل . ع ٣ : تقديم خدمة ممتازة ، مع الاهتمام بالمكونات غير المادية أو التي لا تلمس ، من المنتج أو الخدمة . ع ٤ : التوصل إلى استجابة غير عادية عن طريق إيجاد توصيلات إلكترونية ، أو غيرها من خطوط الاتصال المحكمة مع العميل . ع ٥ : استغلال الفرص السوقية الدولية بصرف النظر عن حجم المنشأة أو نمطها السوقي . ع ٦ : وضع وحدة الأعمال أو المنظمة في الموضع الذي يخلق إحساساً واضحاً عند كل فرد بأنها شيء فريد لا نظير له عند العميل والموزع والمورد والعامل.

«الاستراتيجيات الخمس الأساسية المضيفة للقيمة» تتلقى بدورها المساندة من «كتل بناء القدرة» . الأولى : ع ٧ : هي التشجيع بفكرة الإنصات إلى أن تصبح شيئاً يسيطر على حواس الإنسان كالتبليس - وينطبق ذلك على كل فرع وكل وظيفة في المنظمة ، فكرة الإنصات إلى العملاء . الثانية والثالثة يحددان أنواراً تتعلق بوظائف مهمة، وتأتي بشكل جديد أو معدل : ع ٨ : تتطلب تحويل التصنيع من «مركز تكلفة تلزم أمثلته» إلى أداة تسويقية أساسية ، ع ٩ : تقترح رفع درجة وظيفتي البيع والخدمات إلى مستوى الأهمية المهيمنة ، وتقوية القائمين بهما . كتلة البناء الأساسية الرابعة - التوصل إلى

ابتكار سريع الخطى - هو موضوع المجموعة التالية من الصفات : ١ - ١ حتى ١٠ .  
صفات الاستجابية العملاء تتكون منها في مجموعها ثورة في حياة شركات  
الأعمال - التوجه الخارجى الشامل والكامل لكل فرد في المنشأة ، تحقيق مرونة فوق  
العادية استجابة لما كان يمكن أن يسمى في الماضي «نزوات العملاء» . ع - ١٠ تقدم  
تلخيصاً لك « حس » بهذه الثورة .

## ( شكل ٢ ) خلق الاستجابة الكلية من جانب العملاء



بالنظر إلى التفتت الحادث في جميع الأسواق وإلى الاستراتيجيات الواضحة المعالم للمنافسين المحليين والأجانب ، علينا أن :

- نؤكد بشكل حاسم وجذري على التفكير «الاستراتيجي» وليس « الكلي » أو «الحجمي» ، وذلك بطول « المحفظة » كاملاً ، وذلك - الآن .

- العمل على خلق الأسواق الملائمة من خلال منتجات جديدة ، وتحول دائم ومستمر لكل منتج .

- أضف المزيد والمزيد من القيمة بشكل مستمر ودائم ( معالم وجودة وخدمات ) لكل خدمة أو منتج جديد، من أجل التوصل إلى المفاضلة الحقيقية والاحتفاظ بها . إن كل منتج أو خدمة ، مهما كان عادياً أو غير متميز يمكن أن يصبح عالياً في القيمة المضافة؛ أقصد أنه لا يوجد شيء يمكن أن يقال عنه إنه سلعة غير قابلة للمفاضلة أو الممايزة . بالتأكيد ، كلما زاد إحساس العالم بمنتج أو خدمة كسلعة ناضجة ، زادت الفرصة للمفاضلتها من خلال التراكم اللانهائي لمميزاتها الصغيرة ، التي تؤدي في النهاية إلى تحويل المنتج إلى صورة جديدة ، كثيراً ما تؤدي إلى خلق أسواق جديدة تماماً في أثناء هذا التحول .

أضف على الأقل عشرة « عناصر مميزة » تزيد القيمة المضافة لكل منتج أو خدمة ، كل تسعين يوماً .

## تخصص / أنشئ مكانة رفيعة / تميز

..... لقد سحب اليابانيون السجادة من تحت أقدام الصناعة التحويلية الأمريكية . قدروا أنه يمكنهم أن يحطموا المواقع الحصينة الأمريكية في أسواق عديدة فقط بأن يمنحوا الزبائن مجالاً أعرض للاختيار من البضائع، وهذا من شأنه أن يدمر نقطة الضعف الرئيسية في الصناعة التحويلية الكبيرة : إنه يعتمد على دورات إنتاج طويلة ومستمرة عن طريق التجديد الشامل للمصنع ، وإيجاد الوسائل التي يمكن بها ، وبسرعة ، حقن السوق بتيار متدفق من منتجات جديدة ، وأمكن لهم أن يضمنوا أن الولايات المتحدة لن تقدر على ملاحقة الخطو . كان ذلك انقلاباً استراتيجياً مذهلاً يشكل نهاية عصر . وقد خلق اليابانيون بنية تحتية للتصنيع، يمكنها أن تستجيب بسرعة خاطفة لمتطلبات السوق والفرص المتغيرة ... قليلة هي الشركات الأمريكية التي لديها موهبة التصنيع اللازمة لإحداث رد فعل مؤثر . ربما يمكن للخبراء القول بأن هناك ثلاثين منها أو نحو ذلك .

بيزنس ووك ، أبريل ١٩٨٧

إن أسرع الشركات نمواً بين الشركات التي يأتى نكرها في العدد الخاص من مجلة « فورتشان ٥٠٠ » لديها مواقع قوية في أسواق متخصصة .

« الثروات الكامنة في الأسواق الملائمة » فورتشان ، أبريل ١٩٨٧

لقد أصبح سوق السيارات متفتتاً بشكل لا نظير له .. سوف تضطر جنرال موتورز أن تقدم مجالاً أعرض من السيارات لأسواق أضيق ... في عالم جديد يتجه نحو دورات إنتاج منخفضة الحجم .

« الاقتصاد التسعينيات » فورتشان ، فبراير ١٩٨٧

أكثر من أي شيء آخر ، المستشفيات التي تحقق النجاح اليوم هي تلك التي تتخصص وتتخصص وتتخصص .

تريننج ، أبريل ١٩٨٧

لقد وقع إنجاز في الأغنية المتخصصة في أثناء السنوات الأربع أو الخمس الأخيرة .

لوى جوزالين Louie Gonzalez ، سيفواي ستورز Safeway Stores ، مايو ١٩٨٧

ذات مرة ، في أثناء رحلة على خطوط إيسترن إيرلاينز ، في أوائل ١٩٨٧ ، لاحظت شيئاً غريباً في الجيب الذي يعلقونه في مقدمة صالون الطائرة ويضعون فيه دليل مواعيد الرحلات . إنه أنموذج لطلب الحصول على بطاقة شراء ( تسمى أيضاً . اعتماداً ) - أو على الأصح أنموذج طلب لماستر كارد إيسترن إيرلاينز لشراء تذاكر السفر تحت الحساب . في كل مرة تستعمل فيها البطاقة ، سواء كان ذلك في مطعم أو محل تصوير ، تحصل على مزيد من أميال السفر المجانية .

بعد ذلك بيومين ( في رتلاند بولاية فيرمونت ) رأيت أنموذج طلب آخر مطبوعاً ، بينما كنت أبتاع أواني للمطبخ . كان هذا صادراً من بنك فيرمونت ناشيونال بالتعاون مع جمعية كونتمبوراري داون تاون بيزنس Contemporary Downtown Business Association يعرض بطاقة شراء تسمى Downtown Rutland Shopping Card «لا رسوم سنوية ، فوائد سنوية مخفضة ١٦,٥٪، فترة سماح ٢٥ يوماً ، نولارات وسط المدينة حرة » ( والذي تعنيه هذه العبارة الأخيرة هو أن ١ / من إجمالي جميع المبيعات التي تتم بالبطاقة يرد لصاحبها ، طالما أنه يستخدمه في الشراء من أي متجر أو مؤسسة يملكها مشترك في المشروع ) .

هذان المثالان هما النمط السائد هذه الأيام لتيار منتجات التسهيلات المالية الذي يدفع به يومياً إلى السوق - من كل المصادر تقليدية وغير تقليدية ، والذي يشمل كافة أنواع المشاركات\* . هناك تيارات أخرى مثل هذه في كل صناعة يمكنك أن تذكرها . فمثلاً هناك مستشفى في مدينة أوكلاهوما سيتي تعاني من مشاكل مالية عسيرة ، وقد حدث أن الفطائر المصنوعة من نبات القرفة التي تنتجها حققت رواجاً في المدينة ، واليوم تملك المستشفى جناحاً لصناعة منتجات المخابز يمد ماريوت وغيرها من المؤسسات .

## صانعو الأسواق

لي صديق من المصرفيين يدلي بهذه النصيحة : يقول في الجزء الأول من هذا

\* الواقع أنه قد ظهر حديثاً قطاع كامل جديد في مجال بطاقات الاعتماد يسمى «بطاقات التأليف» فمثلاً: دكس أنليميتد أوف رينو Ducks Unlimited of Reno (ولاية نيفادا) تعرض بطاقة فيزا، ومعها صورة بطة تهبط فوق مستنقع: جزء من الفوائد التي يتحملها أصحاب البطاقات ينفق على المحافظة على بيئة المستنقعات التي يعيش فيها البط.

الكتاب ، أصبحت وجهة نظري هي التي تؤيد هذه الوصفة، وذلك لعدة أسباب تشمل :

١ - تفجر عدد من المنافسين الصغار الجدد الى جانب منافسين أجنب ، يبحثون عن موضع قدم لهم في كل سوق في الولايات المتحدة .

٢ - تزايد درجة عدم الاستقرار في السوق .

٣ - وفي ثورة التكنولوجيا ندخل عصر الاختصاص المرن . وهذه الملاحظات تنطبق بنفس القدر على قطاع الخدمات كما تنطبق على الصناعة التحويلية ، كما أنها صحيحة بالنسبة للمنشآت الكبيرة - التي لا بد لها من أن تعيد تشكيل نفسها لكي تستمر - بقدر ما هي صحيحة بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

واللغة السائدة في هذه الأيام تكشف عن ذلك، فلدينا الآن مصطلحات لا نهاية لها ، لم تكن تستخدم سنة ١٩٧٥ ولكنني صادفت كلاً منها ، عدداً من المرات في بحر شهر واحد في أواخر ١٩٨٦ .

وقد أجريت دراسة تحليلية في معهد التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning Institute SPI ، وهو هيئة ذات مكانة عالية ، باستخدام قاعدة بياناتهم المسماة « الواقع الربحي لاستراتيجية السوق (PIMS) Profit Impact of Market Strategy »\* .

أظهرت هذه الدراسة أن متوسط العائد على الاستثمار في قطاعات السوق الأقل من ١٠٠ مليون دولار يبلغ ٢٧ ٪ ، على حين أن العائد في الأسواق الكبيرة ( ألف مليون فأكثر ) ، التي هي أقل تفاضلاً هو حوالي ١١ ٪ - فيما له من فارق . وفي دراسة تاريخية أجراها دون كليفورد Don Clifford وديك كافاناغ Dick Cavanagh ، حول المنشآت المتوسطة الحجم ، عنوانها « الأداء الرابع : كيف تنجح الشركات الأمريكية العالية النمو المتوسطة الحجم » ، يظهر المؤلفان أن استراتيجيات المكانة الرفيعة ( النيش ) ، والقيمة المضافة العالية تمثل ٩٥ ٪ في قائمة الربحين في كل قطاع في الاقتصاد .

\* تحتوي قاعدة البيانات هذه بيانات تفصيلية محظورة النشر على خطوط الإنتاج في أكثر من ٢٠٠٠ وحدة أعمال، تمثل جميع قطاعات الاقتصاد. وقد تكونت قاعدة البيانات داخل جنرال إلكتريك سنة ١٩٧٢. وقد أصبح المعهد الآن كياناً مستقلاً مقره مدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس، وقد وضع الدكتور روبرت بارزل والدكتور برادلي جيل مؤلفاً بعنوان، مبادئ الواقع الربحي لاستراتيجية السوق PIMS نشر سنة ١٩٨٧ يلخص أبحاثه.

Drs Robert Buzzell and Bradley Gale: The PIMS Principles.

وقد قمت بجولة مختصرة حول البيئة الاقتصادية في الجزء الأول من هذا الكتاب ،  
موسياً بأنواع التغير الجارية . ويلخص شكل ٤ هذه الجولة ويحوى مزيداً من الأمثلة  
أيضاً : تغير الصناعة التي تشاؤها وسوف تجد :

١ - ظهور منشآت متخصصة صغيرة الحجم .

٢ - منشآت كبيرة تحاول أن تعيد تشكيل نفسها لتحسن من فرصتها في التنافس في  
عالم التخصص .

وهكذا ، فإن هذه الوصفة الأولى تعكس البيئة الاقتصادية السريعة التغير على  
المستويين الجمعي والوحدى ، فإذا لم تكن تعمل على تغيير شكل منظمتك لكي تصبح  
سريعة التغير وذات قيمة مضافة عالية خلاقة لأسواق ملائمة ، فانت ببساطة خارج  
الصف .

إن المواقف التي يتسم بها صناع الـ « نيش » الأسواق الملائمة في السوق ، في  
مواجهة أصحاب السوق التقليديين ، يصفها لنا خبير السوق في سيليكون فالى ، ريجس  
ماكينا ، بكل وضوح : فيقول :

يجب أن تركز جهود التسويق على خلق السوق ، وليس على المشاركة فيه (وهذا ما  
أكدته ) وأغلب المشتغلين بالتسويق لديهم ما أسميه « عقلية اقتسام السوق » . إنهم  
يكتشفون الأسواق القائمة أو الراسخة ، ثم يحاولون أن يجدوا الطريق إلى  
الحصول على قطعة منها .. كل هذه الاستراتيجيات تهدف إلى الفوز بنصيب من  
السوق يؤخذ من شركات أخرى في الصناعة .

إلا أنه في الصناعات السريعة التغير ، يحتاج المتسوقون إلى مدخل جديد بدلاً  
من التفكير في اقتسام الأسواق ، حيث إن هذه الصناعات تحتاج إلى التفكير في  
خلق الأسواق . فبدلاً من أخذ قطعة أكبر من الكعكة ، لا بد لهم من صنع كعكة  
أكبر حجماً . أو ، وهو التغير الأفضل ، إدخال كعكة جديدة تماماً إلى الفرن .

إن استراتيجيات اقتسام السوق وخلق السوق تتطلب أنواعاً مختلفة جداً من  
التفكير . فاستراتيجيات نصيب السوق تركز على الدعاية والتشويق والتسعير  
والتوزيع . وينصب اهتمام الزبائن بصفة أساسية على السعر وإمكانات التوفير .



والمورد الذي لديه موارد مالية أفضل من الباقين هو الذي يحتمل أن يكون الرابع .  
أما استراتيجيات خلق السوق فمختلفة تماماً . ففي هذه الاستراتيجيات ، يفكر المديرون بطريقة المنظمين ، إنهم يواجهون التحدي بخلق أفكار جديدة ، والاهتمام ينصب على تطبيق التكنولوجيا وتعليم السوق ، وإنماء البنية الأساسية للصناعة ، وخلق معايير جديدة ، والشركة التي تتمتع بأعظم قدر من الابتكار والتفكير الخلاق ، هي التي يحتمل أن تحقق النجاح .

... ولو أن الشركات تفكر فقط في اقتسام السوق ، فإنها لن تدخل أبداً ميدان الأعمال الناشئة والمتطورة . إنها ستنظر إلى الأعمال وتقرر أن الكعكة أصغر مما يجب وتنتقل إلى احتمالات أخرى .

هذا بالضبط هو ما حدث في مجال الحاسب الشخصي ، فعشرات من الشركات الكبرى أجريت تحقيقاتها في السوق للتوصل إلى الاحتمالات بالنسبة للحاسبات زهيدة الثمن في أواسط السبعينيات . في ذلك الوقت ، كانت هذه الحاسبات تستخدم أساساً

#### (شكل ٤) النزعة نحو خلق السوق الملائمة (النيش) في أمريكا

القطاع	نماذج نمطية لصانعي السوق الملائمة المزدهرين	المنشآت الرئيسية التي أبادت تنظيم السوق الملائمة أو خلقتها .
الصناعة التحويلية / الزراعة		
الصلب والمعادن	Worthington, Nucor, Chaparral, Alleghany Ludlum, Fansteel, Stahl Specialty, Philips	إنلاند
السيارات الكيميائية	Liquid Air, Sealed Air, Safety-Kleen, Hexcel Chemical Products, Buckman Labs	كرايسلر / فورد دي بون / مونسانتو
المنسوجات	Nantucket Industries, Russell Corp , Golden Needles Knitting and Glove	ميليكن

	Elgin Corrugated Box, Trus Joist	منتجات الغابات
انتل / أندانسد مايكرو ديفايسيز / تكساس انسترومينتس	LSI Logic, Siliconix, Cypress Semiconductor	الموصلات
آي بي إم / إن سي آر	Cray Research, Sun Microsystems, Convex, Compaq, Apple	الحاسبات
كامبل سوپ / بروكتور أند جامبل	Salad Singles, Orval Kent, Dreyer's Grand, Anchor Steam	البضائع المعبأة
	Perdue Farms, Chuanina Lite Beef, Inc., Denair	المزارع
سيريز / سيفواي / كروجر	The Limited, Nordstrom, The Gap, 7-Eleven	الخدمات :
سيجل	McKesson, Williams-Sonoma, Ingram	التجزئة التوزيع
كونتينتال إلينوي	Banc One, Stillwater National, Citytrust, University National Bank & Trust, Barnett Banks	الخدمات المالية
هوسبيتال كوربوريشان أوف أمريكا	ServiceMaster, Emergency Management Services, Nuclear Medical Associates, Health Management Professionals, Caremark, El Camino Hospital, the Mayo Clinic	الرعاية الصحية
	Editorial Experts, The Mortgage Professionals	خدمات وقتية
	Ryder System, Peter Pan	النقل بالشاحنات والأتوبيسات

بواسطة الهواة - أي الأفراد المتحمسين الذين يستمتعون بمداغة هذه الآلات ....

إلا أن عدداً صغيراً من الشركات ، مثل أبل وتاندي ، تأملت الموضوع بعقلية خلق السوق ، مدت أبصارها إلى ما وراء الهواة ، ووجدت أن صفار رجال الأعمال والمهنيين قد يأتى عليهم يوم يستخدمونها فيه. لو أن هذه الآلات صممت فقط وسوقت بشكل يختلف

قليلاً . وهكذا .. فإن هذه الشركات بدلاً من أن تركز على القديم ، ركزت على ما يحتمل أن يكون .

وليس التمايزات المتوسطة الحجم والصناعات السريعة النمو هي الطبقات الوحيدة التي يمكن أن يوجد فيها التخصص وخلق السوق ، فهناك تحليلات أخرى تشير إلى أن التمايز يعمل في الأسواق الهابطة كما في الأسواق المتنامية تماماً . ويذهب الاقتصادى وليم هول إلى أبعد من ذلك ، فانتهى من بحث مستفيض إلى أن قمة التمايزين المفاضلين في الصناعات « الناضجة » ( مثل إطارات السيارات والسجائر ) هم في حقيقة الأمر يتفوقون على خير التمايزين في صناعات النمو . وهكذا فإن استراتيجية أى منشأة يمكنها - ولابد - أن تتحاز جذرياً إلى جانب خلق السوق الملائمة .

## تمايز السلع ،

لقد كتبت في أول مسودة لهذا الكتاب عبارة « أى شئ تقريباً يمكن تحويله إلى منتج أو خدمة ذات قيمة مضافة من أجل سوق محددة جيدة ومخلوقة حديثاً » ، ولكنى عدت وحذفت كلمة « تقريباً » والبحث :

فوط الورش طراز ميليكين : « فوط الورشة » هي في الواقع تعبير مذهب مقصود به « خرقة » . ميليكين وشركاه للفرز والنسيج لديهم صناعة لفوط الورش أو الخرق « فوط وفوط تلميع وغير ذلك للمصانع والمستشفيات والمنشآت المعاملة » ، وهي تنمو كالزريعة بعائد استثمارى يربو على ٥٠ ٪ . فكيف يتسنى لمنتج محلى للفرز والنسيج أن يحقق ذلك .

الأمر بسيط : الخرقة ليست خرقة ، إن فوط الورش تباع المغاسل الصناعية التي تؤجرها بدورها للمستعمل النهائي . وتتعهد شركة ميليكين بتدريب البائعين لدى زبائنهم في (المغاسل الصناعية) ، وتصنع لهم المواد المكتوبة التي يستعملونها في الترويج . وفي سنة ١٩٨٥ ، عقدت الشركة «مؤتمرات للعملاء» استغرق ثلاثة وثلاثين يوماً حاسمة على مستوى التنفيذيين . وهناك خدمات أخرى قدمت سنة ١٩٨٦ تضمنت : حلقة دراسية من ١ - ٤ لمنتجات فوط الورش؛ وحلقات نقاشية للاتصالات عن بعد ، وحلقات عن مهارات البيع؛ وعن أدوات سمعية بصرية تساعد على البيع لزبائنهم؛ وحلقات نقاشية عن الإنتاج؛ وزيارات لمصانع ميليكين؛ مدخلات تعليمات حاسوبية القاعدة ومنظومات لأمثلة الشحن من

أجل الوصول بالاستجابية إلى حدّها الأقصى والهبوط بتكلفة الشحن إلى الحد الأدنى ومعمونة لأبحاث السوق ، والسماح باستعمال منظومة قائمة ببيانات ميليكين حيث تعطى للزبون عن طريق وصلة حاسب - قائمة بمختلف عينات التسويق لدى ميليكين ، وتتولد فرص للبيع عن طريق المشاركة فى الاتفاقيات ، وحلقات نقاشية حول الإدارة بالمشاركة ، ومجموعات عمل الزبائن ( انظر ع - ٤ ) ، وحلقات نقاشية للشركاء عن الربح موضوعها تحسين الجودة . وبعبارة أخرى : الأشغال . والقائمة تمتد كل شهر ، ولا يزال الزبائن - بعد كل هذا - يمتدحون ميليكين لاستجاباتها بسرعة غير عادية لاحتياجات خاصة بذاتها . ولا يعتبر تعلم فن بيع الماسح والخرق نزهة خلوية عند ميليكين . إن فصول التدريب لخدوى بيع الخرق المبتدئين تمتد إلى اثنين وعشرين أسبوعاً مرهقة ، تتبعها سنة تحت الاختبار مقابل الحصول على أجر زهيد . والواقع أن أغلب شركات الكمبيوتر لاتعد أفراد البيع العاملين لديها بمثل هذا الاتقان .

وقد حولت ميليكين فوطه الورشة من شئ متواضع إلى منتج ذى قيمة مضافة عالية ودرجة كبيرة من التمايز . والواقع أنها خلقت منتجاً جديداً وسوقاً جديدة من خلال مدخل القيمة / الخدمة / الاستجابية . والواقع أن ميليكين تدير - أساساً - أعمال زبائنها بدلاً منهم ، مستخدمة الخرق المبيعة كمبرر لأن تقدم خدمات ذات قيمة مضافة . وهذا الإجراء فى سلة معينة لا تجعلها سلعة على الإطلاق . ويضاف إلى ذلك أن التعامل بهذا الأسلوب أصبح نموذجاً مميزاً لميليكين ، وهى تعقد مئات من البرامج سنوياً لمجموعات تصرفات العملاء والشركاء من أجل الربح . وكل برنامج هو محاولة شجاعة لإبعاد المنتج عن أن يكون سلعة ولخلق سوق جديدة عن طريق التحسين الثابت والمستمر للجودة ، وإضافة معالم جديدة ، وزيادة الخدمة ودرجة الاستجابية التى تستهدف تحسين ربحية عملائها .

صناديق إلجين Elgin : طوال السنوات الخمس عشرة الماضية ، كانت شركات الورق الكبرى تعاني من النزف بشدة ، بمعدلات انتفاع منخفضة بشكل يثير الذعر فى مصانعها العملاقة . وكان تكتيكها الدفاعى الأساسى هو تخفيض الأسعار بصورة متلاحقة . ولكن ، منذ ١٩٧٠ بدأ المنتجون المستقلون يقدمون الصناديق المصنوعة من الكرتون المضلع ليزيدوا أنصبتهم من السوق ( فى هذه الصناعات التى يصل حجمها إلى ١٦ مليار دولار ) من ١٢ ٪ إلى ٢٠ ٪ . شركة إلجين لعب الكرتون المضلع بولاية إلينوى

تقدم نموذجاً رائعاً لهذه البيوت الصغيرة الراحلة . كانت الأعمال طيبة إلى حد أن هذه المنشأة التي يصل حجمها إلى ١٢ مليون دولار ، سوف تضيف مصنعاً جديداً في ١٩٨٧ لخدمة سوقها المنخفضة النمو في منطقة شيكاغو . لماذا ؟

شعار هذه الشركة بيوج بثلاث السـر : «مهمتنا هي أن نصنع منتجات تتميز بالجودة بأفضل سرعة لخط الإنتاج يمكن تحقيقها ، وليس أن نعمل بسرعة بأفضل جودة يمكننا تحقيقها .» فالجودة هي العلامة التي تتميز بها إلجين ، وبوسائل عديدة كبيرة وصغيرة . إنها تنفق المال من أجل استخدام حبر أفضل للطباعة على الصناديق ، وتستخدم حشواً من النوع المضلع أى الأعلى ثمناً (الحشو المضلع هو الطبقة الواقعة بين السطحين الخارجى والداخلى، مما يتطلب مادة أكثر من النوع الشائع المسمى « فلوت » لأنه أكثر قوة ، وآلات تصنع أركاناً أكثر دقة وحدة برغم أنها قديمة ومعدلة ) . وهكذا إلى ما لا نهاية.

والعنصران الآخران اللذان يكونان مقدرة إلجين على التفوق في المنافسة هما الخدمة والاستجابة لاحتياجات العملاء . لم تتأخر إلجين مرة واحدة عن تلبية أمر توريد صادر لها على مدى ست سنوات ، مليية حوالى ٢٨٠ طلباً في الأسبوع ! ثم إنها دائماً ما تستجيب بسرور للطلبات الصغيرة الصعبة التي لا تقر بها المنشآت الأكبر . والواقع أن مصنعها الذي يتميز بالمرونة والصغر النسبى يجعل مثل هذا الأسلوب في العمل ممكناً ومربحاً أيضاً ، كما أن أوامر التوريد الصغيرة كثيراً ما تؤدي إلى أوامر أخرى كبيرة . وفى ذلك يقول أحد الزبائن : « إذا كانوا سيؤيدون ما هو شاق من أجلنا ، فلا شك أننا سنعطيهـم أوامر الخبز والزبد أيضاً »\*.

جملة القول أن إلجين لا تعتبر العلب التي تنتجها سلعة ، بل هي على العكس تعمل على إضافة القيمة لمنتجاتها في كل خطوة على الطريق ، وتكتب ميزة حاسمة في عمل قد حكم عليه كثيرون بأنه « يموت » في اقتصادنا ذي الأجور المرتفعة .

كما أن بلدة الجين بولاية إلينوى هي مقر بيت آخر متخصص في صناعة أخرى تنافسية هو المستشفيات المحلية التي تكافح من أجل البقاء ، وقد انحدر معدل إشغال الغرف إلى ٦٥ ٪ وهو مستمر في الانحدار برغم فقدان آلاف الأسرة كل عام على المستوى

\* يقصد أوامر التوريد السهلة المريحة .

القومي منذ ١٩٦٥. إلا أن المستشفى المحلى في إلجين ( ٢٠٠٠ سرير ) ماض في الازدهار، بعد أن تحول إلى التخصص بإنشاء ما أسمته هلنكير فورام « Healthcare Forum إمكانات للعلاج الإشعاعي تنافس ما لدى مايو كلينيك » .

«جولد سيل» ليزر بارتس Gold Seal laser parts وغيرها. منشأة لمنتجات الليزر في سيليكون فالي، عهدت إلى جميع العاملين فيها بمهمة تحسين الإنتاج ، مع التركيز على مجالات « عادية » مثل التعبئة . وقد تحسنت التعبئة حتى بالنسبة لبنود ضئيلة ثمنها ٥٠٠ دولار ؛ وبدلاً من حقيبة بلاستيك لا تدل على شئ استعملوا بطاقة ذهبية تدل على الصنف وتركيبية أبنوسية اللون على القطعة مع تفريغ الهواء من العبوة لإطالة عمر التخزين . وقد قدمت الشركة هذا المنتج « الجديد » بنجاح بسعر يزيد على ٢٠ ٪ لزيائن من النوع المحنك .

وفي موضع آخر من النشاط ، أعطى رئيس الشركة وعدد من كبارها إلى الزبائن - وهم أطباء كثيراً ما وجدوا مشاكل مع تصنيف الليزر - أرقام هواتفهم ، فارتفعت المبيعات بنسبة ٣٠ ٪ مع أنه لم يحدث كثيراً أن تلقوا مكالمات ؛ فقد تلقى رئيس الشركة مكالمات واحدة في الـ ١٢٠ يوماً الأولى ، ولكن اللفتة وحدها قد ضاعفت من إحساس الزبائن بالثقة والارتياح إلى المنتج .

وليس هناك نهاية لما يمكن إضافته للقائمة . في شركة أميركان ستاندارد American Standard ، وهي الأولى في العالم في مجال أدوات الحمامات ، قطاع يعانى من كافة المشكلات التي تقابل الأعمال الناتجة . هذا القطاع ذو المليار دولار كان قد أضاف مؤخراً مركزاً ( ٢٥٠.٠٠٠ دولار ) للترفيه في الحياة المنزلية ، والحمام بصفة خاصة . وهو يحتوى على وسيلة تعطيك (وأنت في الحمام) صورة فيديو لشخص يثق الباب - والهدف الكلى لهذا القطاع في الشركة ليس أدنى من تعريف جديد للور الذى يؤديه الحمام في حياتنا .

وعلى سبيل المثال أيضاً فإن الشيكات السياحية ، التى ما زالت تصدر في ١٩٨٧ عن أميركان اكسبريس منذ ٩٧ عاماً ، وما زالت تحافظ تماماً على قوتها ، سيبيع منها ما قيمته ٢٠ مليار دولار هذا العام ، والإيرادات تتزايد بنسبة ٢٠ ٪ كل عام ، برغم هبوط سعر الدولار بشكل جعل السفر الى الخارج أمراً متزايد التكلفة . والحل ؟ دأبت الشركة

على إنماء معالم جديدة للنشاط ، فإذا ضاعت منك الشيكات، فإن استرداد قيمتها يستغرق أقل من ست دقائق ، وتسليم شيكات بديلة يأتيك في أى مكان تقريباً في ثلاث ساعات أو أقل .

أما فيدرال إكسبريس التى لا تزال فى طور الصبا فتعمل أكثر من مجرد الوفاء بالوعد بالتسليم الذى قطعت عند ظهورها ، وهو ضمان التسليم قبل انقضاء يوم؛ فهى تستمر دون انقطاع فى توسيع نطاق الخدمات المعروضة . فمثلاً ، لها مركز توزيع هائل فى ممفيس وتخزن فيه الأصناف المطلوبة على نحو سريع كالإمدادات الطبية وأجزاء الكمبيوتر. وهى تخزن بواسطة زبائن فيدرال إكسبريس مثل أى.بى. إم . فبمجرد مكالمة سريعة ، وفى الحال ، تعمل فيدرال إكسبريس على أن تنطلق الأصناف إلى زبون أى.بى.إم. الذى يعانى الحاجة الماسة .

التمايز يحدث فارقاً . ثم إن أى شئ ، بدءاً من الخرق الى قطع الليزر ، يمكن مفاضلته ، أو حتى مفاضلته تماماً ، على مدى الزمن .

### التمايز الثابت : سطوة اليابان

يكن جوهر النجاح الاقتصادى الذى حققته اليابان فى العادة المتأصلة الجذور لديهم وهى التمايز الثابت ، يسمونها كايزن Kaizen ، وهى التى يصفها مستشار الإدارة ماساكي إيمائى Masaaki Imai بأنها « التمسك المستمر والذى يشمل الجميع » . وهى كما يقول «أهم فارق بين الإدارة اليابانية وبين الإدارة الغربية» . وفى كتابه «التكنولوجيا اليابانية» يقول الاقتصادى ماسانورى موريتانى\* مستطرداً فى نفس الاتجاه: «إن إحدى خواص المنافسة فى اليابان هى إرساء الفوارق الصغيرة بين ما ينتجه الواحد والمنتجات التى يخرجها غيره من المصنّعين . وهذه تكون تحسينات ثانوية فى الراحة فى الاستعمال وفى وظيفة الشئ وفى صغر حجمه وما إلى ذلك .. إن خمس أو ست شركات بل وربما عشر منها قد تنتج أشياء تتطابق بالفعل تماماً ، ولكن نظرة فاحصة تجعلك تعثر على عدد من الابتكارات فى كل منها . ولا كان كل منتج يعمل بسرعة على إدخال التحسينات على سلعة ما فإن التأثير التراكمى سيكون هائلاً ، فى ظرف سنتين أو ثلاث سيكون المنتج قد تحول فى خلالها إلى شئ مختلف تماماً » .

## كلمة تحذير أو اثنتان

برغم أنه ليست هناك حدود للقدرة على المفارقة بين الربحية ، فإن المفاضلة قد تكون في اتجاهات غير سوية :

١ - لا تقدم مفاضلات مبالغاً فيها إلى حد لا ترغب فيه السوق. خذ ريجنت إير Regent Air مثلاً، فقد كانت في السابق تقدم الرحلات الفاخرة عبر البلاد بسعر ٣٢٤٠ دولاراً ذهباً وإياباً ، ثم وجدت الشركة أن السوق بهذا السعر محدود للغاية ، وأقفلت عام ١٩٨٦ .

٢ - لا تتسبب في انتفاء تفاضل مفيد وباهظ الثمن، بإهمال أجزاء أخرى من خدمة المنتجات والخدمات . إن ثمار التفاضل يمكن أيضاً أن تضيق أو تنكسر نتيجة للضعف في جزء مهمل من العملية . فمثلاً كم فندقاً جديداً مما يقال له « المنظر العصري » حيث تتكلف الليلة ١٧٥ دولار قد طلعت علينا بفخامة معمارية مذهلة - بينما تذكر في داخلها بأوكار البراغيث حيث السعر ٢٠ دولاراً ! إن ذاكرة النزلاء فيما يختص بسوء الخدمة سوف تزيح فخامة الديكور وتظل متمثلة في أذنانهم . وقد وجد عديد من هذه الفنادق أن معدل الإشغال يقل كثيراً عما كان متوقعاً . ولأن الإنشاء يظل مستمراً بشكل فائق في هذا القطاع ، فإنني أتنبأ ببعض حالات من الفشل الحقيقي .

وهناك سقطة أخرى تتمثل في حالة كلاسيكية من صناعة طعام الحيوانات المنزلية . فقد قام أحد مشاهير المنتجين بأبحاث السوق باختبار بدائل متعددة للتعبئة ، بقصد أن يجعل المنتج الجديد جذاباً جداً للمشتريين . جاء ذلك بنتيجة أول الأمر ، ولكن ما لبث أن تدهور معدل البيع في المرات التالية ثم أدى إلى السقوط ، كل الناس أعجبهم الصنف عدا الكلاب .

٣ - لا تدع التطبيق غير الناضج لتكنولوجيا جديدة يجعلك تتعثر . بعض من ينتجون مصنوعات عالية التميز يفشلون نتيجة لكونهم سابقين لعصرهم إلى حد كبير . كانت الأنواع الأولى من آلات صرف النقود ذاتية الحركة ( ومعها أجهزة الهاتف ذات الصورة التي ظهرت في الولايات المتحدة ) حالات فشل ذريع ، لقد مضت عشر سنوات أو أكثر قبل أن تنتشر ، وما زال المستهلك لم يصل بعد إلى قرار بشأن الهاتف المصور .



٤ - لا تنس أن التمايز لا يتم قبل أن يدرك الزبون الفرق . أحياناً تكون هناك فكرة جديدة ، ولكن لم يتم « بيعها » بعد ، أى لم يتم توصيلها بشكل فعال . وها هو « جان كارلزون Jan Carlzon » رئيس شركة إير سيستمز الإسكندنافية يحكى عن حملة لخفض أسعار تذاكر الطيران جرت منذ عدة سنوات فى شركة الخطوط السويدية المحلية « لينيفليج Linjeflyg » وقد سمى البرنامج F 50 للدلالة على أن الأسعار تتجه نحو الخفض بهذه النسبة الجذابة : ٥٠ ٪ ، ولكن العملية فشلت . وعندما تولى كارلزون أمر الشركة أبقي على الفكرة ، ولكنه أعاد تسميتها بكلمة « خطة العشرين دولاراً » للدلالة بذلك على السعر الفعلى . وهكذا أدى الانتقال من الرطانة التقنية إلى الكلام الدارج إلى اشتعال الفكرة . يقول كارلزون مفسراً «إن الذى لا يفهم الناس لا وجود له» .

وعلى حين أن التمايز استراتيجى رابحة ، فإنه من الواضح أنها تتطلب فكراً متممقاً ومراعاة للعوامل . إلا أننا - بقولنا ذلك - نؤكد أن الحقيقة المجردة لا تزال تكمن فى أن تسعة بين كل عشرة من كبار المديرين لا يقدرّون أنفسهم حق قدرها فى مجال التمايز . من الذى كان يتصور أن مملكتين يمكن أن يتقاضى زيادة فى ثمن الخرق ؟ أو أن فيدرال إكسبريس يمكنها أن تتقاضى زيادة فى السعر تصل إلى عدة مئات فى المائة ، نظير توصيل البريد بمجرد ضمان التوزيع فى أثناء الليل ؟

### هجم مفاضلاتك

أود الآن أن أقدم نصيحة واحدة أخيرة : هجم . أنا أحاول أن أحجم كل شئ تقريباً ، وهو أمر ممكن بصرف النظر عما يبدو عن درجة « النوعية » التى يظهر لك بها جانب أو مكون من الموضوع . لذا فإننى ألح عليك أن تحدد أمامك هدفاً كمياً صعباً لإضافة إليها « المفاضلات » ، كما أسميها ، لكل منتج وكل خدمة تعرضها . وبشكل محدد ، اقترح عشرة كل تسعين يوماً ، وبصراحة ، أنا أرى أن هذه نسبة بالغة الانخفاض .

الفكرة هى أنه برغم أن المفاضلات إذا أخذت انفرادياً باعتبارها غير متميزة ، تكون عادية جداً ، فإنها عندما تتجمع تحدث وقعاً مخيفاً ، وهى تعطى شكلاً جديداً لقطاع بأكمله من صناعة ما ، كما فعلت « فوط الورش » عند مملكتين . لا أحد يلتصق بسلعة لا يفارقها . وعلى العكس ، فإننى ألاحظ مرة بعد مرة أنه كلما زاد العالم إبداعاً بأن منتجاً

معيناً أصبح سلعة زاد احتمال المفاضلة وخلق أسواق صغيرة ملائمة جديدة ، غير متوقعة من خلال التراكم المستمر ، بلا نهاية للمزايا الصغيرة .

## كلمة أخيرة عن إضافة القيمة :

### القصة السعيدة المحزنة عن بيبو إكسبريس والطراز " T "

لا أحد غير شكل البيئة الصناعية وتضاريسها في هذا القرن بالعمق الذي غيرها به هنري فورد. لقد جاء الطراز " T " بسعر ٣٦٠ دولاراً ليهيئ للجمهور الأمريكي فرصاً لم يسبق لأحد أن تخيلها، والواقع أن فورد يستحق ما يحظى به من تمجيد وأكثر. إلا أن فورد تمسك بهذه الرؤية الضيقة التي يمثلها الطراز " T " الذي جاء به إلى أن أوشكت الشركة أن تضيق نتيجة لذلك . وقد سلم نصيبه في السوق لجنرال موتورز التي جاء عليها وقت بعد ذلك ، سدت فيه فجوة السعر بينهما ، وأسقطت فورد إلى الأرض بأن قدمت خط إنتاج متنوع وعروضاً بالتمويل لمعاونة زبائنها .

واليوم نرى فورد وهي تجتاز أعظم صحوة نسبية مرت بها منذ ستين سنة ، وهي الفترة التي استغرقها الشفاء من عقلية الطراز " T " . واليوم - ويا للعجب - تعاني جي إم من عواقب استراتيجية تعيد فورد إلى الأذهان، حيث الاهتمام بالحجم وجعل الطرز المختلفة كما لو كانت توائم ، بينما كانت فورد هي التي استعادت لمستها عن طريق الأشكال المتميزة ( طوروس مثلاً ) والخواص المتباينة ( التيربو مثلاً ) والجودة المتفوقة بشكل عام ( مع العناية الخاصة بالتوافقات الميكانيكية والتشطيبات ) .

وما حدث مؤخراً من ابتلاع تكساس إير لشركة خطوط بيبول إكسبريس ، يذكرنا بالتدهور المشاوي الذي عانت فورد قبل ذلك بفترة خلال هذا القرن - وبرغم النهاية غير السعيدة ؛ فإن المؤسس دون بير Don Burr لا يزال يستحق نصباً تذكاريّاً لا يقل حجماً عما أقيم لفورد. إذ أن بير - مثل فورد - قد حقق اتساعاً محسوساً للآفاق والاحتمالات التي تواجه ملايين الأمريكيين ، بأن جعل النقل الجوي في متناولهم . إنه بفضل أصبح عسيراً علينا اليوم أن نتذكر أنه منذ أقل من عشر سنوات مضت كان السفر بالطائرة حكراً على رجال الأعمال والموسرين .

وفي سبيل الإسراع نحو الاستفادة من تحرير الخطوط الجوية من اللوائح

الفيدرالية، فإن بير وبيبول إكسبريس قد فرضا تغييرات طاعية وباقية على منظومات جوية أخرى أكثر استقراراً ورسوخاً - من ذلك مثلاً الاستخدام المعم لشبكات الصرة والأذرع ( كما فى عجلة الدراجة ) \* . ولعل التغييرات كانت ستأتى دون بير أو بيبول إكسبريس (ولكن هل كانت صورة أخرى من الطراز T يمكن أن تأتى دون فورد ؟) الحقيقة هى أن الجراءة التى تميز بها بير نتج عنها بكل تأكيد تقصير مدى هذا القول عدة سنوات .

ما الذى حدث إذن ؟ على مدى أربع سنوات، تمكن المنافسون ، عن طريق خفض الحاد لمصروفات القيمة ، من تلافى قدر كبير من الفارق المؤثر بين تكلفة بيبول لمقعد المسافر للميل الواحد وتكلفتهم هم ، بينما استمروا فى ذات الوقت فى تقديم الوجبات والمشروبات التى لا تقدمها بيبول . النتيجة : وجد بير نفسه فى مواجهة مشكلة شعور الزبون ، وفى وضع يشبه الوضع الذى انتهى إليه الطراز " T " - متوفر «بأى لون تريده ما دام أسود » ، ورغم استثمار مئات الملايين من الدولارات فى إنشاء صالة سفر جديدة، وإرساء منظومة متطورة لحجز الأماكن ، والذى جاء متأخراً ، فإن بيبول تعاني مما يذكره الناس عنها وهو كآبة صالة السفر القديمة فى نيو أرك وإزحامها ، وأحداث تجاوز الحجز للأماكن والتى تسببت فى مواقف فى غاية الحرج ، ثم منظومة الحجز البدائية التى دفعت مجتمع مكاتب السفر والسياحة بأكمله إلى اتخاذ موقف معاد من الشركة .

وفى ذات الوقت، فإن خطوطاً جوية أخرى عمدت إلى ضخ المزيد من المال فى منظومات الحجز وفى استراتيجيات قيمة مميزة تثير الإعجاب ، مع الإبقاء على الأسعار مساوية لأسعار بيبول . أميريكان إيرلاينز بصفة خاصة ( تحت قيادة المدير المقدام بوب كرانداى ) قد فعلت بشركة بيبول ، خطوة بخطوة ، ما فعلته جى إم ( تحت قيادة ألفريد سلون ) بمستر فورد الأول . والآن ، وقد اختفت بيبول ، بدأت أسعار التذاكر ترتفع ، وإن كانت لن تصل أبداً إلى الحد الذى يعوق غالبية الناس عن استخدام الطيران ( فرائك لورنزو ، رئيس تكساس إير التى ضمت إليها بيبول ، يستمر فى ممارسة لعبة « روليت الخصم » ) ، والحقيقة الواضحة هى أن أيام الطيران البعيد عن الفخفة ( تحويل السفر بالطائرة إلى سلعة قد انقضت وأصبحت الخصومات المحسوسة الممنوحة على أسعار

\* هذا التفسير إضافة من عندى ، فالقصد من التعبير هنا هو أن الشبكة ليست خطوطاً طويلة ، وإنما نصف قطرية صادرة من بقعة مركزية - المترجم .

التذاكر مشروطة بأعداد متزايدة من الالتزامات الملقاة على عاتق المسافر .

وثمة حالة وشبكة الوقوع في مجال صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتطابق هذه الحالة . كانت إم . سى . أى طيلة الوقت تقريباً عملاقاً قتالاً ، وعملت على تدمير الاحتكار الذى تمتعت به إيه . تى - أند - تى . وفى أوائل الثمانينيات ، وبدرجة من الاستباق تفوق حتى حالة بيبول ، انتهزت إم - سى - أى فرصة الانسحاق نحو الحد من التعليمات المنظمة ، وقدمت خدمات بديلة لما تقدمه إيه . تى - أند - تى . تتميز بخصم يصل إلى ٥٠ ٪ على مكالمات المسافة البعيدة . مع تبسيط الخدمة وتوحيدها وعدم احتوائها على بدائل أو اختيارات ، وبذلك وضعت البداية لثورة رئيسية ودائمة ، حققت فوائد جمة لا تقدر لعدد من الزبائن .

إلا أنه ، مرة أخرى ، أخذت فجوة السعر فى الانحسار والصورة التى ظهرت بها إم . سى . أى قد بدأت تتحول بسرعة إلى شق الرجا الذى لا يلين ولا يتهاون . وقد كانت خدمات إيه . تى - أند - تى تتصف بمستوى مرتفع من جودة الخدمة والتفوق النوعى فى الاتصالات ، وأصبحت الآن تتميز بقيمة مضافة ، تشكل عاملاً حاسماً فى التفوق .

والمغزى الاستراتيجى لهذه الحالات الثلاث ، وعديد من الحالات الأخرى الأقل شهرة والتى كان يمكن مناقشتها ، مهم وعميق ونودلالة كبرى . إن الذى يقدم خدمة مما يقال له « بدون إضافات أو تنويعات » ، يستغل أو يخلق انطباعاً حقيقياً بأن يعرض منتجاً أو خدمة على نطاق شديد الاتساع بسعر منخفض وبنون مفاضلة . وفى السوق .. فإن كلا من اللاعبين القدامى والجدد يستجيبون - طبقاً لما تقول به النظرية الاقتصادية الأساسية من أنه حتماً سيحدث - بالعمل على تضيق الفجوة بين السعر والتكلفة . وبمجرد تضيق هذه الفجوة ، يمكن أن نصل إلى هضبة جديدة أقل انخفاضاً بشكل محسوس عما كانت عليه البداية ، وعندئذ تصبح الاستراتيجية الرابحة على المدى الطويل . هى التمايز ، عن طريق الخدمة والجودة والتنوع .

إن أول هنرى فورد فى شركة فورد\* ، وبنون يير الذى أدار شؤون بيبول إكسبريس ، وبيلا ماكجوان الذى أدار إم . سى . أى ، يستحقون ما أعقد عليهم من

\* ما يقصده المؤلف بذلك هو أنه يتحدث عن هنرى فورد الأصلى ، وليس عن حفيده الذى تولى الشركة بعده بعشرات السنين - المترجم .

تمجيد، إلا أنه كان من يقوم أول الأمر بتقديم بضائع وخدمات مبسطة وموحدة ، سوف يزدع بنور الدمار الذاتي ، وسيأتي حتماً وقت يجد فيه نفسه في مركز هش ، يتعرض للأذى من جانب المتميز البارع الذي يحتمل أن يفوز بالزبائن والأرباح معاً في المدى المتوسط والمدى الطويل. ( من المهم أن نلاحظ أن هذا الكتاب يركز على السرعة التي تجرى بها التحولات السوقية ، وأن طراز فورد " T " استمر ١٩ عاماً - من عام ١٩٠٨ إلى عام ١٩٢٧ - وأن كلاً من بيبول وإم . سى . آى بدأت تعاني المتاعب بعد تحقيق الانتصار العظيم بعامين ) .

## النظائر في القطاع العام

مدير في القطاع العام : إبعث إلى مكتب الحاكم في ولاية ميتشيغان طالباً أحدث تقرير سنوى عن أحوال الولاية . وجاء رد ميتشيغان : البطالة منخفضة بشكل يثير الدهشة، والحيوية عالية في جبهات عديدة ، والتقرير السنوى يصف بالتفصيل تشكيلة عريضة من برامج ابتكارية بشأن القيمة المضافة ، تحت التطور ، برغم استمرار صناعة السيارات في التشتت و برغم التضاؤل في حجم الصناعة التحويلية المحلية. وقد حظى انفجار الأعمال الصغيرة بالتشجيع ، كما قدم لإعادة التدريب ، واستخدمت أموال صناديق المعاشات في الولاية من أجل تزويد المنشآت الصاعدة بما هي في حاجة إليه من رأسمال في بدء نشاطاتها ، وتكونت مشاركات وتضامانات منفردة بأعداد كبيرة .

وفي كتابه « المجتمع ذو المرونة العالية »\* ، يقدم الاقتصادي بات تشوات Pat Choate مثلاً آخر لتمييز الاستراتيجية لوضع القيمة المضافة :

قررت فرانكلين للكهرباء ، وهي شركة لتصنيع المحركات الكهربائية ، أن تفتح مصنعاً في ولبرتون بولاية أوكلاهوما في ١٩٨١ . ولما كانت الشركة في حاجة إلى مائة عامل يقومون بلف وتجميع واختبار وتعبئة موتورات كهربائية قابلة للعمل تحت الماء ، فقد طلبت من هيئة التعليم والتدريب الفني لولاية أوكلاهوما ، أن تعد برنامجاً تدريبياً للعاملين الذين تزعم استئجارهم . وكونت الشركة فريقاً مشتركاً مع الهيئة، يتكون من ممثلين للشركة ، وخبراء من الولاية في التدريب ، ومهندسين من حكومة

الولاية ، بدأوا يعملون معاً فى تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج اللازمة للإعداد الوظائف ، ووضع كتيبات لمختلف الأعمال ، وجدول زمنى لجميع الأنشطة... ووفرت الولاية المعدات اللازمة للتدريب التوجيهى ، بينما قدمت الشركة المعدات التى سيستخدمها العمال ، عندما يبدأ مصنعها الجديد فى العمل ، وبذلك جعلت المنهج واقعياً ومنصباً على الوظائف المزمع شغلها ، وتكونت أطقم المدربين من أفراد الولاية ومشرفى الشركة . إن تجربة فرانكلين هذه ليس فريدة فى نوعها . فبمضى عام ١٩٨٥ ، أى بعد مضى سبعة عشر عاماً من الوقت الذى بدأت فيه ولاية أوكلاهوما تقدم مثل هذه المعونة التدريبية المعدة خصيصاً لجهة بعينها ، كانت حوالى ٥٠٠ شركة قد تلقت خدمات مماثلة ، بعضها كان شركات عالمية كبرى مثل جنرال موتورز وفايبر هاوز ، بينما كان بعضها منشآت صغيرة مثل فرانكلين .

ولكن التدريب استعداداً للإنشاء لم يكن سوى جزء من خدمات التدريب التى تقدمها ولاية أوكلاهوما . ولكى تضمن الولاية أن الذين يحتاجون إلى معونة تدريبية ، لانخفاض مستوياتهم أو سابق فشلهم ، يمكنهم أيضاً أن يشاركوا فى مثل هذه البرامج .. فإنها تقدم برامج تدريب فردية سابقة للالتحاق تعد حسب احتياجات الفرد ، وتحظى البرامج بالرضا من جانب القادة السياسيين فى الولاية لأنها تحقق نتائج ملموسة بتكلفة منخفضة بلغت فى المتوسط ١٤١ دولاراً للمتدرب الواحد ، والأهم من ذلك كله أن الخريجين تتوفر لهم فرص طيبة للحصول على عمل . وقد ألحق بالوظائف ثلاثة أرباع من التحقوا بالتدريب فيما بين عامى ١٩٦٨ و١٩٨٥ ، وهم يبلغون فى مجموعهم خمسين ألفاً .

وفى سنة ١٩٨٠ ، أنشأت الولاية برنامجاً لمعاونة الشركات على تحسين إنتاجيتها . وكما يقدم ممثلو المقاطعات المعاونة للمزارعين فى استخدام التقنيات الزراعية الأفضل ، كذلك فإن هؤلاء الأخصائيين الصناعيين يرشون الشركات إلى كيفية تحسين العمليات الإنتاجية ، وإدارة الوقت ، وجدولة الأعمال ، واستغراق العمالة فى عملها . وقد حقق هذا البرنامج الرواج بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم بصفة خاصة ، والتى كان معتاداً ألا تتوفر لها الفرصة للحصول على خدمات استشارية من خبراء الإنتاجية .

وقد أصبح السعى إلى الوظائف دون كلال هو الشغل الشاغل لسلطات الولاية ومدنها . فالبعض يتبعون نفس استراتيجية التكلفة الواطنة التي يلجأ إليها عديد من منتجي السلع ، فهم يعرضون تشكيلات واسعة من فترة الإعفاء الضريبي ووسائل التهريب من الضريبة . ويمكن الخطر في أنهم يتعرضون ، مثل نظرائهم في الصناعة ، إلى الوقوع في شرك لا فكاك منه: فسلاحهم الوحيد هو السعر ، وعندما تبدأ وسائل الجذب ( التعليم والبنية التحتية ) في التدهور .. فإن أي سعر لن يكون منخفضاً بما فيه الكفاية لحث أصحاب الأعمال على أن يأتوا. وهنا يعتمد الأنكياء ممن يعملون على دفع الأمور - مع استمرارهم بالقطع في الوعي بالتكلفة - إلى اللجوء إلى استخدام استراتيجية متميزة ، وتتسم بالقيمة المضافة ومضيعة للقيمة ، وبصفة أساسية .. فهم يركزون على وسائل الجذب إلى جانب برامج للمشاركة تتميز بالإبداع والتوجه نحو النمو .

## الخطوات الاولى

١ - امض في القراءة . الوصفات من ج ٢ إلى ج ٦ تعمل على إنماء الاستراتيجيات الخمس القاعدية الهادفة إلى إضافة القيمة ، وخلق الأسواق ، والتوجه نحو التمايز :  
(أ) قمة الجودة (ب) الخدمة التي تركز على غير الملموسات (ج) الاستجابة  
(د) التحول إلى الدولية (هـ) التوصل إلى إقناع العميل بالتفرد .

٢ - خذ منتجاً أو خدمة غير رائجة ، أو مضمواً واحداً في كل مائلة من المنتجات أو الخدمات . وعلى مدى الأيام الستين التالية ، اعمل بجد وتركيز على أن تتقابل مع :  
(أ) الزبائن النهائيين لما تنتجه أو تقدمه (ب) أعضاء قناة التوزيع (ج) الموردين  
(د) الناس من جميع المستويات والمشتغلين بمختلف الوظائف في منظمتك . ابتدع استراتيجية منخفضة للاستثمار من أجل التمايز الجذري للمنتج ، أو الخدمة عن طريق خطوات مضيعة للقيمة ، ثم أعد إطلاق المنتج أو الخدمة في ظرف الشهور الستة القادمة .

٣ - أخيراً أضف إلى برنامجك العادي للتخطيط الاستراتيجي « تقييماً للتمايز » . كن حذراً من أن الخطط الهائلة ليست هي الحل ، وأبدأ من الآن في إضافة عوامل التمايز.

## ملخص

مع توفر منتجات وخدمات عالية الجودة يقدمها منافسون جدد ، أجنب بصفة خاصة ، ومع تزايد الحرص على الجودة من جانب الزبائن الصناعيين والأفراد .. أصبح على كل منشأة أن :

- تُقدِّم على ثورة إصلاح الجودة .

- تؤكد على أن تكون الجودة دائماً معبرة عن رغبات العميل وتصوراتهِ .

ثورة الجودة معناها أن تكلل وتتمام وتتفلس جودة . من الحيوى جداً أن تصبح الإدارة ، وقد استولى عليها هذا الموضوع ، أن تعمل من أجله بإصرار متواصل . فقط لابد أن تتمشى مع هذا الحماس عملية مفصلة ، ولابد من أن يكون العميل دائماً فى الصورة بوصفه المحدد الرئيسى لما هو مهم .

حقق انخفاضاً بنسبة ٩٠ ٪ فى معدلات الفشل من جانب المورد والشركة ومنظومة توزيع المنتج / الخدمة ، ووط كل واحد ، وايداً وفى التسعين يوماً التالية ، فى برنامج جبرى للتحسين المستمر للجودة .



## زود العميل بالجودة الفائقة كما يتصورها

إن أفضل ما لدينا أصبح الآن يعادل أسوأ ما لديهم ، وهذا إنجاز عظيم .

روبرت أ . كول - جامعة ميتشجان

في سياق تطبيق على التحسن في جودة السيارات الأمريكية في مقابل اليابانية

مجلة فورتنشان ، فبراير ١٩٨٧

نسبة الألمان الغربيين الذين يرون أن في عبارة « صنع في أمريكا » دليلاً على الجودة حوالى : ٦ ٪ .

مسح أجريته رويار ، جاء في مجلة هاريلرز ، مارس ١٩٨٧

كانت شركة تينانت Tennant قد اشتهرت بإنتاج معدات لصيانة الأرضيات ، تتميز بجودة فائقة . ولكنني فسي  
أثناء زيارتي لشركائنا اليابانيين في أواخر السبعينيات استمعت لعدد من الشكاوى - والتي كانت أحياناً مشوبة  
بالمرارة - من التسريبات الهيدروليكية التي تحدث في أغلب آلاتنا الناجحة . وعند عودتي .. بدأت أسأل : لماذا كانت  
هذه التسريبات تحدث فقط في الآلات التي نرسلها إلى اليابان ، وليس في تلك التي نبيعها في الولايات المتحدة ، حيث نبيع  
في الواقع أعداداً أكبر بكثير من كل نوع منها .

وقد اتضح أن التسريبات لم تكن مقصورة على اليابان ، بل كانت الآلات التي نبيعها هنا داخل البلد تعاني من  
التسرب أيضاً . وكان الفارق يكمن في أن الزبائن الأمريكيين يتقبلونه ، وعندما تظهر نقطة زيت على أرض لمعت لتوها ،  
فإنهم كانوا يكتفون بمسحها ، أما في اليابان فقد كان التسرب مادة للشكوى وكان الزبائن اليابانيون يتوقعون جودة  
أفضل ..

حينذاك أيضاً ، واجهنا أسوأ منافسة في اليابان من جانب قطاع عربات الرقع في تويوتا ، عندما أعلنت عن  
دخولها في مجال تنظيف الأرضيات ، وشاعت الأنباء في شركتنا ، وفجأة بدأ كل شيء كنا نسمعه عن السيارات اليابانية

والأجهزة الصوتية والتلفزيون في مقابل نظائرها الأمريكية ، بدأ كل شيء يتخذ معنى جديداً .

هذه الأحداث ، والتي وقعت كلها سنة ١٩٧٩ حفرتنا على أن نبدأ رحلتنا نحو الجودة . وقد وجدنا أن الجودة - شأنها شأن جميع الأفكار المهمة - أمر في غاية البساطة ، وأنها في الواقع أمر بسيط إلى حد يجعل الناس يجنون صعوبة في فهمه .

### روجر هيل

الرئيس التنفيذي لشركة تينانت

مقتطف من : « السعي نحو الجودة »

لقد دأبت دائماً على أن أعجب للمدى الذي يمكنه أن يصل إليه الناس في التمسك بافتراضات معينة ، واعتبارها أموراً لا تخالف حتى في مواجهة الدلائل القوية على أن العكس هو الصحيح . ولم تصل بي الدهشة إلى الحد الذي وصلت إليه ، وأنا أقرب المسؤولين عن الصحة ، وهم يعالجون قضية الجودة . هناك طبعاً قول شائع بأن الجودة أمر مفروغ منه ، فمستوى الخدمة الصحية التي يقدمها الأطباء والممرضات هو نفس الشيء تقريباً . وهذا - لسوء الحظ - قول غير سليم ، إن الفترة على التوصل إلى مركز « الجودة العالية » يحقق تفوقاً طاعياً . فمثلاً ، في مدينة بالتيمور والمنطقة المحيطة بها بنصف قطر مائة ميل ، نجد المستهلكين يفضلون مصحة جرين هوبكنز بشكل مستمر ونسبة تزيد على ٥٠ ٪ . ومن السهل ملاحظة أنماط مماثلة في حالتى ماساتشوسيتس جنرال وكليفلاند كلينيك . وفي عصر نجد فيه أغلب المستشفيات غير قادرة على أن تحدد أوجه الاختلاف بينها وبين غيرها ، إن يوجد وجه للمفاضلة أقوى أثراً من الجودة .

ج . دانيال بيكهام - هيلنكير فورام

مارس - أبريل ١٩٨٧

## المشكلة الساحقة : الجودة

تأتينا الأنباء كل يوم عن دلائل جديدة مؤلة . وهناك استفتاء يبين أن الكوريين يفضلون الموردين اليابانيين على الأمريكيين بقدر كبير . ( انظر الجزء ١ ) - السبب الرئيسي هو : معضلة الجودة على الجانب الأمريكي . وقد أجرى أحد المحللين دراسة للأسواق اليابانية ، ووجد أن السبب في أن بعضها مفلق أمام التجارة الأمريكية ، هو اعتقاد اليابان بانخفاض مستوى جودة المنتجات الأمريكية من جميع الأنواع . وتحاول

شركة «ذا ليمتيد» ، مدفوعة بخوفها من الحرب التجارية واستجابة لانخفاض الدولار ، أن تجمع الموردين الأمريكيين بغية إحلالهم محل جزء من شبكة عملياتها الواسعة النطاق عبر البحار ، والعقبة الأساسية في سبيل ذلك هي عدم التعويل على الموردين الأمريكيين في ناحية الجودة .

وتعاني الولايات المتحدة من هزيمة منكرة في صناعات الصلب والسيارات وأشباه الموصلات والإنشاء والخدمات المالية أيضاً . والأسباب - كما يريد منا دعاة الحماية الجمركية أن نصدق - هي الأسواق المظلمة والتسويق العدواني ( الإغراق ) والفوارق الناجمة عن التكلفة خصوصاً في العمالة . ولكن الأصوات الشاكية من جانب العملاء والبيانات المدروسة المحكمة تحكي قصة أخرى : في أغلب الأحوال ، تكون جودة البضائع والخدمات الأمريكية الصنع في أغلب الأحوال غير موثوق بها ، بل وربما يكون تعبير «كريمة الرائحة» هو الأكثر بقة في أحيان كثيرة . إلا أنه بعد مرور خمس عشرة سنة على بداية التدهور ، لا تزال الجودة بعيدة عن رأس جدول أعمال الشركات الأمريكية .

### الدليل القاطع الذي تجاهلناه طويلاً :

#### الجودة تساوي الربح

إن الدليل على قيمة الجودة في نظر الزبائن ما زال يحيط بنا - من فيديرال إكسبريس ومورجان بانك ونوردستروم وأميريكان إيرلاينز وديزني في قطاع الخدمات ، إلى مايتاج وفورد وديجيتال إكوبمنت في الصناعة التحويلية . والواقع أن الدلائل المستمدة من المكاييل والنوائر تتمشى تماماً مع الدلالة المنهجية . وكل مسح للجودة في صناعة السيارات ، على سبيل المثال ، يظهر أن السيارات الأمريكية - باستثناء فورد - لا تزال متخلفة بمسافة بعيدة . وأن استيلاء المنتجين الأجانب على الأنصبه السوقية لا يزال مستمراً ، حتى في مواجهة ارتفاع أسعار الطرز الأجنبية نتيجة انخفاض الدولار .

وقاعدة بيانات بييمس PIMS المذكورة أيضاً في (ع - ١) تأتي بما هو قاطع في هذا الشأن . وعلى مدى عشر سنوات بعد إنشاء قاعدة البيانات، مضى الباحثون في «بييمس» في القول بأن النصيب السوقي كان المصدر الرئيسي للأرباح . ولكن إعادة تحليل البيانات أدت إلى نتيجة مذهلة وأكثر صلابة : إن كبر النصيب السوقي يأتي فعلاً بالربح ،

ولكن القدرة على الاحتفاظ به تأتي بصفة أساسية من خلال القيادة التي يسميها باحثو «بيمس» الجودة النسبية المحسوسة للمنتج أو الخدمة - والمقصود هنا بكلمة «نسبية» هو في مواجهة الزبون وليس المورد أو المنتج ، كما أن كلمة «محسوسة» تعنى هنا كما ترى «من خلال عيني الزبون وليس المورد أو المنتج». والآن نجد باحثي بيمس يسمون الجودة النسبية : « العامل الذي يتمتع منفرداً بأقصى درجة من الأهمية من حيث أثره في الأداء البعيد المدى لوحدة الأعمال ». وفي خطاب دوري أصدرته « بيمس » ، موجه للأعضاء، نجد هذه الكلمة : « عندما نتأمل البدائل المتاحة للاحتفاظ بالسبق في القيمة ، فإننا نجد أن التغيرات في الجودة النسبية لها تأثير على النصيب السوقي ، يفوق بكثير أثر عوامل التغير في الأسعار » .

وتقيّم « بيمس » كلاً من العوامل الفنية « والعناصر الفكرية » ( الحكم على استجابية المنشأة مثلاً ) من وجهة نظر العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المنافسة المعروضة على أساس أنها إبقاء السعر ثابتاً . ففي المتوسط، نجد الشركات التي تقع منتجاتها في الثلث العلوي من حيث الجودة النسبية المحسوسة تتفوق في الدخل على تلك الواقعة في الثلث الأسفل بهامش اثنين الى واحد . وبالإضافة ، فإن هذه النتيجة لا تتغير بشكل كبير من قطاع لآخر ( قطاع الخدمات في مقابل قطاع الصناعة التحويلية ، والمنتجات الاستهلاكية في مقابل السلع المستخدمة في الصناعة ) ، أو مع التغير الجغرافي ( أمريكا الشمالية قبالة أوروبا ) أو المسار المتتوي للسوق ( النمو المنخفض في مقابل النمو المرتفع ، والتضخم المنخفض في مقابل المرتفع ) .

تي. آر . دبليو TRW تقدم اختباراً مفيداً من حيث إنها نواة للاقتصاد الأمريكي، فهي تتميز بمنتجات تتراوح من أشباه الموصلات واحد ميجابت الى أجزاء السيارات والخدمات المالية والمعلوماتية . ففي ١٩٨٥ ، عمّد الدكتور جون جروكوك John Grocock ، نائب الرئيس للجودة في تي. آر. دبليو ، الذي تقاعد حديثاً ، إلى تطبيق أفكار بيمس على شركته ذات الخمسة مليارات دولار : مستخدماً تقييم الزبائن للجودة كمقياس ، وقد أجرى تقييماً لـ ١٤٨ خط إنتاج في ٤٧ وحدة أعمال في تي . آر . دبليو ، وقارنها مع ٥٦٠ خط إنتاج في شركات منافسة .

النتائج ؟ الثلث العلوي في وحدات أعمال تي . آر. دبليو ( بدرجة جودة ، كما يراها

الزبائن ، تصل إلى ٤,٦ ( من خمسة ) يفوق في الدخل الثالث السفلى ( بدرجة ٩,٩ - ) والتي تعادل « جودة متوسطة » في مواجهة المنافسين ( بها من ثلاثة إلى واحد. ويبلغ عائد الثالث العلوي محسوباً على قيمة أصوله ٢٦,٦ ٪ في مقابل ٨,٩ ٪ للثالث السفلى ، ويفوق عائد المبيعات وقدره ٧,٧ ٪ ضعف نظيره في الثالث السفلى وهو ٢,٩ ٪ . وقد انتهى جروكوك إلى أن : « نتائج بيمس بشأن الجودة مقنعة إلى حد أنه من الغريب أنها لم تحدث أثراً في الإدارة الأمريكية » .

أجرى معهد جالوب Gallup الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، عام ١٩٨٥، مسحاً عن المدى الذي يذهب إليه الزبائن في دفع المزيد من أجل الجودة . وقد جاءت النتائج مذهلة حتى لأولئك الذين طلبوا إجراء المسح : « يبدو أن غالبية الزبائن على استعداد لأن يدفعوا المزيد من أجل الحصول على الجودة في المنتج أو الخدمة التي يريدونها .. وفي المتوسط ، فإن المستهلكين يقررون أنهم على استعداد لأن يدفعوا أكثر من ثلث الثمن ، بالإضافة إلى الثمن الأصلي من أجل الحصول على سيارة أكثر جودة ( ١٣٥٨١ دولاراً مقابل ١٠٠٠٠ ) . كما يظهرون استعداداً لدفع ٥٠ ٪ زيادة للحصول على غسالة صحن (٤٦٤ دولاراً بدلاً من ٣٠٠ ) ، وزيادة مقبولة لجهاز تليفزيون أو أريكة رأوا أنها أعلى جودة ( ٤٩٧ بدلاً من ٣٠٠ دولار للتليفزيون ، و ٨٦٨ بدلاً من ٥٠٠ دولار للأريكة ) . وفي النهاية ، فإن الزبائن يقررون أنهم في المتوسط يدفعون أكثر من ضعف الثمن من أجل زوج من الأحذية يروونه أجود (٤٧ دولاراً) ، بدلاً من حذاء متوسط الجودة ( ثمنه ٢٠ دولاراً ) . ونسبة أولئك الذين لا يقبلون زيادة في السعر مقابل تحسن الجودة كانت ١٠ ٪ في حالة السيارات ، و ٤ ٪ في حالة غسالات الصحن ، و ٣ ٪ للأحذية ، و ٦ ٪ لأجهزة التليفزيون ، و ٤ ٪ للأرائك . ومما يخيف أن المسح أظهر أيضاً أن الفئتين من المستهلكين اللتين تتخذان دليلاً على الاتجاه العام ، كانتا من نوات الدخول المرتفعة ، إضافة إلى سكان غرب الولايات المتحدة ، الذين أظهروا درجة أدنى من الرضا عن جودة المنتجات الأمريكية .

وقد انكببت عشر سنوات وراقبت البقالين وتجار التجزئة ، وشركات البريد السريع وموزعي الحديد ومنتجي المنسوجات والصلب ( من الصلب الإنشائي المستخدم في البناء إلى الأجزاء العالية الدقة التي تتكون منها صنابير السرعة ) ، وغسالات الصحن والسيارات . ودرست أسواق الأثاث ، وصناع عربات النقل ، وكمرات الخشب ، ومنتجي

صناديق الكرتون والخيام ، واختبرت طرق العمل والنتائج في منشآت العناية بالحدائق العامة ، وأصحاب ترخيصات رياضة البيسبول ، والمزارعين المنتجين للدجاج ولحم البقر والخضروات ، وصناع البسكويت والآيس كريم والحساء ، والكومبيوتر وأشباه الموصلات . وكانت النتائج التي لا يرقى إليها الشك هي :

١ - أن الزبائن - سواء أكانوا أفراداً أم كانوا صناعات تكنولوجيا رقيقة المستوى أم منخفضة المستوى ، نوى ثقافة علمية أم غير متعلمين ، سيفغون كثيراً من أجل ما هو أفضل ، وبصفة خاصة من أجل ما هو الأفضل من حيث الجودة .

٢ - أن الشركات التي تنتج مثل هذه الجودة هي التي ستزدهر .

٣ - أن العاملين في جميع أجزاء المؤسسة سوف تتفجر طاقاتهم بتوفر الفرصة لإعطاء الجودة العالية للمنتجات والخدمات .

٤ - لا يوجد منتج يظل محتفظاً بجودته آمناً من تفوق غيره ، لأنه سيظل هناك قادمون جدد بصفة دائمة ، وهذه الأشياء الجديدة ستبدل العميل على ما هو ممكن ومتاح .

لماذا إذن يظل هذا الأمر سرّاً ( في أمريكا الشمالية ) لا يجوز لأحد أن يبوح به ؟

## الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية :

### بعض تقييمات كمية

تظل صناعة السيارات الأمريكية هي محور الاقتصاد الأمريكي ، تؤثر على منتجي أشباه الموصلات وهيئات الرعاية الصحية إلى جانب عمالها هي وجماعاتها هي . وقد وضعت قواعد حماية الصناعة المحلية من الواردات سنة ١٩٨١ في صورة حصص ، بقصد « توفير حيز للتنفس » كما قيل إذ ذاك ( وهي الآن في عامها السادس ) .

النتائج ؟ برغم أنه كانت هناك بعض التحسينات ، إلا أن الفجوة الواسعة « التي تفصل بين درجات جودة المنتجات المحلية وتلك الأجنبية ( وخاصة اليابانية ) »... هذه الفجوة لم يقض عليها . والواقع أن المسح الذي أجراه روجرز ، من أجل الذين يشتغلون بالصناعة داخل منشاتهم ، وإن كان قد تسرب ونشر في مجلة فورتشان ، يقيس ما يسمى « الأشياء التي فسدت » خلال أول ثمانية أشهر من حياة سيارة جديدة ، وذلك كنسبة

مئوية من السيارات المنتجة . كان أسوأ الجميع كرايسلر بمتوسط ٢٨٥ ، وكانت جي . إم قبل الأخيرة برقم ٢٥٦ . أما فورد - والتي كانت الأخيرة في قائمة المنتجين المحليين سنة ١٩٨٠ برقم ٢٩٢ ، فقد قفزت إلى وضع الأفضل : ٢١٤ مشكلة فقط . إلا أن الرقم المتوسط للطرز اليابانية لا يزال سابقاً بأميال : ١٢٢ . وبالتأكيد ، فإن أسوأ الطرز اليابانية يأتي معادلاً لأفضل ما لدى جي . إم وكرايسلر ، مما يؤكد ما ذهب إليه بوب كول . وقد اشتهرت مؤسسة المسح والاستشارة الصناعية ج . د . باور ، من لوس أنجليس ، بمقياسها المعروف باسم « مؤشر رضا العميل » الخاص بالسيارات ، وفي جانب الجودة من هذا المؤشر .. نجد اليابانيين في المقدمة بكل تأكيد بمتوسط قدره ١٣٤ ( وفي هذا المؤشر يدل ارتفاع الرقم على المركز الأفضل ) . وقد سبق الأمريكيون الأوربيين ، ولكنهم وصلوا إلى ٩٠ فقط ( المتوسط ١٠٠ ) . ومرة أخرى نجد فورد في المقدمة محتفظة بسهولة بمركز فوق المتوسط ١٠٧ ، أما كرايسلر وجي . إم فقد جاءت في المؤخرة . وفي هذا المسح ، نجد جي . إم برقم ٨٢ ، وتأتي وراء كرايسلر ( ٨٥ ) ، وبذلك فهي تستحق أن توصف بأنها أفزع الجميع .

وهناك مسح آخر أجرته باور لتعرف آراء تجار السيارات في مدى التعويل عليها ومدى صلاحيتها ، وبناءً على هذا القياس فإن ٦٣ ٪ من السيارات المصنعة في آسيا اعتبرت « مقبولة جداً » و ٩ ٪ « مرفوضة » و ٢٣ ٪ فقط من السيارات المصنعة في الولايات المتحدة اعتبرت مقبولة ، واعتبرت ٢٦ ٪ مرفوضة .

وأخيراً ، تأتي مجلة « كونسومر ريبورتس » Consumer Reports وتجري مسحاً مهماً لمعدل تكرار الإصلاحات سنوياً . وجاءت أحدث النتائج ، وهي مستمدة من ٤٥٠ ألف استجابة غير مشجعة : واحد في المائة فقط من سيارات كرايسلر اعتبرت « فوق المتوسط » ، على حين أن ٦٩ ٪ دون المتوسط ، اليابان ( في مقابل ذلك ) : ٨٨ ٪ فوق المتوسط وصفر دون المتوسط . وقد جاءت كرايسلر في مركز أفضل من جي . إم في هذا المسح و ١٣ ٪ فوق و ٧٠ ٪ فقط دون المتوسط . تمهل لحظة . هذا يتضمن سيارات كرايسلر اليابانية الصنع ، استبعد هذه وستجد الـ ١٣ ٪ تنخفض إلى ٤ ٪ ، والـ ٧٠ ٪ تقفز إلى ٨٢ ٪ .

الغرض من نشر هذه الأرقام هو إظهار الهوة التي تفصل بيننا وبين منافسينا في

مجال الجودة . ولا تكمن المشكلة في تلك النقطة كما قال لي ذات مرة بوج فريزر ، الرئيس السابق لشركة يو . إيه . دبليو « إننا أغفلنا أعيننا عن الكرة قليلاً » ، المشكلة هي . أننا متخلفون بقدر كبير ، وليس في السيارات وحدها ، وعلمنا أن نواجه هذه الحقيقة ، لكي ندرك مدى خطورة ومدى أهمية معالجة قضية الجودة وفي الحال .

والأهم من الإعداد هو الانطباع النوعي - فأمريكا لاتصنع منتجات تتميز بالجودة ، والأمر أسوأ في مدى الاستجابة في مجال الخدمة منه في الجودة . مثل هذه الفجوة في الإدراك تستغرق عقداً كاملاً أو أكثر للقضاء عليها ؛ حتى لو بدأنا نكح من أجل ذلك من اليوم . إنني أكرر الحديث في هذه المسألة ، لأنني ما زلت ألس التشكك فيما أقوله من جانب المديرين الأمريكيين ( بدرجة تفوق بكثير ما أجده عند عامل خط الإنتاج ) . وهم يدأبون على قول: « ما دليلك على ما تقوله » . وأحس بالليل لأن أتصنع الحذق وأقول « وأين دليلك على عكس ما أقوله » . إلا أنني عادة لا أفعل ذلك ، فبدلاً من هذا أفضل أن أقدم الشواهد . ورغم ذلك .. فأبنتي كثيراً ما أتلقي نظرات ، لا تعبر عن شيء مع أنني دائماً أذكر المصدر وأعرض أصول الدراسات . بل إنني في بعض الأحيان ، وفي مواجهة أدلة لاتدحض .. أجد أن الأمر لا يقف عند حد التشكك الذي لا أتمكن من إزالته ، بل يصل الأمر إلى حد أن يتخذ صورة الرفض ، والسلوك المضاد القائم على أن « الأمر ليس كذلك » . وقد اعتدت في مثل هذه المواقف أن أركن إلى الهدوء التام - بفعل الإحساس بالذعر .

## الرموز الإثنا عشر لثورة في الجودة

إذا اقتنعت بما ذكرناه آنفاً - وكانت الشواهد على الأنباء السيئة والدلائل على الجودة تؤتي ثمارها - فماذا أنت فاعل بشأن ذلك . الإجابة هي برنامج منهجي ، فالكلمات المرتجلة يصعب وضعها موضع التنفيذ . الكثيرون قد بدأوا ، وأغلبهم تخبطوا . وعلى مدى السنوات القليلة الأخيرة « قرأت كل ما أمكنتني أن أعثر عليه في هذا الموضوع وراقبت عن كثب برامج لتحسين الجودة حققت نجاحاً فريداً ، في أي . بي . إم ، وتينانت ، وميليكين وشركاه \* ، وفورد ، وشركة بول ريفير للتأمين على الحياة ، ومصرف فيرست شيكاغو ، وورننجتون إندستريز ، والقيادة التكتيكية للسلح الجوى ، وفيديرال إكسبريس ،

\* ذكر خبير الجودة فيل كروسبي Phil Crosby أن الثلاث شركات الأولى في هذه القائمة لديها أفضل برامج للجودة في أمريكا .



وعديد من المؤسسات الأخرى. إن برامج القمة تشترك في هذه المعالم الاثنى عشر .

١ - إدارة تستبد بها الجودة . أول كل شئ : اهتمام الإدارة العليا - استحواذ الجودة بهم كما أفضل أن أسميه - ما الذى يعنيه ذلك ؟ إنه تفاعل داخل اللوحة والغضب اللذين يحس بهما روجر ميليكين ، عندما يلحظ أدنى وجه للقصور فى أمر ضئيل الحجم . لقد راقبته وهو يستدعى كل من على ظهر سفينته الهائلة إلى مقر القيادة العامة بسبب مشكلة « صغيرة » قد لا يلحظها غيره ، أو حتى يسمع بها فضلاً عن أن يفعل شيئاً حيالها .

ومن أفضل ما كتب فى وصف المكونة العاطفية لعملية الانطلاق فى إحداث ثورة فى الجودة تأتى « الحقبة الهائلة » أو « الأزمنة الكبرى »\* ، وهى دراسة لكلية الأعمال بجامعة هارفارد سنة ١٩٤٩ لكورنارد جونز ، أحد كبار المديرين فى المؤسسة الاستشارية بوز - آلان - هاملتون Booz, Allen & Hamilton، يرسم هذه الصورة :

... سأحكى لكم عن اجتماعين حضرتهما ، كلاهما كان مع شركات كانت تعاني من مشكلات تتعلق بالرقابة على الجودة . وكانت إحداهما تدار بأسلوب رسمى احترافى. كان المدخل إلى المشكلة هو تحليل كل شئ . مثلاً : كم من الأبواب قد انخلع ؟ وما النسبة المئوية للأبواب المنخلعة ؟ وكم تتكلف إعادة تركيبها فى أماكنها ؟ وإلى أى مدى يحتمل أن نتعرض للمقاضاة؟ وما مقدار الإعلان الذى سنحتاجه لمحو الضرر الذى لحق بسمعتنا ؟ لم يحدث ولو مرة واحدة أن تحدثوا عن الأبواب ذاتها أو مفصلاتها أو السبب الذى أدى إلى سقوطها . لم يكونوا مهتمين بحل المشكلة ، كانوا فقط يريدون مواجهة هذه الفوضى . الاجتماع الثانى كان فى شركة « كولمان ستوف Coleman Stove » .. كانت لديهم مشكلة حدوث شروخ فى بعض المراحل ، تصور الموقف - اللجنة العليا تجتمع ، ويدور نفس الحديث القصير .. ثم يأتى قسم الخدمة بالأوراق ومساند الأوراق والأقلام الصفراء ويبدأ كل واحد يعد نفسه لمناقشة ساخنة وجادة . أتعرف كم طال هذا الاجتماع ؟ حوالى ثلاثين ثانية : الرجل العجوز كولمان يجلس منتصباً فى مقعده ويصيح : « أتقصد أن لدينا منتجات هناك

\* The Big Time ومن الصعب ترجمة هذا المصطلح إلى العربية لأنهم يقسمون به عادة شيئاً لا علاقة مباشرة له بهاتين الكلمتين - المترجم .

لا تعمل جيداً ؟ اسحبوها . استبدلوا بها غيرها واعرفوا السبب ، لعنة الله ، وكانت هذه نهاية الاجتماع . لا تحليل مالى . لا تحليل قانونى . لا تحليل للعلاقة مع الزبائن . لم يكن هناك أى تحليل على الإطلاق ، كانت القضية هى سلامة المنتج ؛ وهو ما يعنى أنه ليست هناك قضية: سنقف إلى جانب هذا المنتج، هذا كل ما هنالك.

سوف انتقل حالاً إلى الحديث عن المنظومات والقياسات ، إلا أنه أمر أساسى جداً أن نبدأ بالعواطف . فى مقال ظهر مؤخراً فى نيويورك تايمز ، يقول مارتن ديفيز ، رئيس جلف + وسترن معلقاً على البيئة المضطربة التى نعيش فيها اليوم بشكل لا نظير له ، «لا يمكنك أن تكون مرتبطاً عاطفياً بعنصر بعينه من عناصر الموجودات» ، ولعل ما يقصده بهذا العنصر واحداً من الموجودات التى تتكون منها الأعمال ، ويعنى بنشاط اقتصادى معين بمنتجاته وأفراده - ويا له من خطأ . إنه لا يمكننى أن أتصور واحداً من إخوان نورديستروم يقول شيئاً كهذا ، أو ليون جورمان رئيس ل . ل . بين ، أو فريد سميث مؤسس فيديرال إكسبريس أو روجر ميليكين أو الرجل العجوز كولمان : إن الجودة تبدأ بالارتباط العاطفى « نون » لو « ، وبن » ولكن « ، وبن » « او العطف » . وكما يقول ديبى كولمان ، كبير مديرى الإنتاج فى شركة أبل سابقاً ( وهو الآن كبير المديرين المالىين ) : «لست أظن أنه يجوز لك أبداً أن تحاول إدارة أى شئ لا تشعر نحوه باهتمام مشوب بالعاطفة» .

اهتمام الإدارة العليا يعنى أموراً كثيرة بعضها ضخم وبعضها صغير تافه ، فمثلاً : هل تأتى الجودة على رأس جدول الأعمال - كل جدول أعمال ؟ ( انظر أيضا الوصفة ل - ٣ ) فى شركة ميليكين ، يروى الرئيس طوم مالون أن الساعات الأربع الأولى فى كل اجتماع شهرى يرأسه ( استعراض تشغيلى ) تخصص كلية للجودة ، ويضيف أن هذا « سيحدث حتى ولو شب حريق فى المبنى الذى يعقد فيه الاجتماع » .

وهناك واحد من مديرى تكساس إنسترومنتس Texas Instruments يجرى تنويعاً على هذه النغمة: «لسنوات مضت دأبنا على اتباع تقليد هو إجراء استعراض ربع سنوى مع كبار المديرين . وعلى مدى السنوات الثلاث الماضية أو ما يقرب من ذلك .. انقطعنا عن إجراء هذه المراجعات المالية ، وبدلاً منها أخذنا نعد أربع اجتماعات فى السنة مع الإدارة

العليا ، تخصص كلية للجودة والإنتاجية » .

أما جيم هارنجتون Jim Harrington ، كبير خبراء الجودة في آي. بي. إم ، ورئيس الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة لسنة ١٩٨٦ فيدلى برأى أكثر عمومية : « والآن ، أرجع إلى الوراء وألق نظرة على جدول مواعيدك ، هل تتفق قدراً من الزمن في السيطرة على الجودة في قسمك ، يعادل ما تتفقه في التكلفة وجداول المواعيد . إذا كان وقتك لا يتسع للجودة ، وإذا كنت لاتعطيها قيمة تكفى لأن تمنحها اهتمامك ، فكيف تنتظر من العاملين معك أن يفعلوا ذلك؟.. إن مديري أقسام الإنتاج يعقدون اجتماعات ، يتدارسون فيها أحوال الإنتاج وأحوال الجودة وجداول المواعيد والتكلفة . وعادة ما تبحث الجدول أولاً ثم التكلفة ثم الجودة هذا إذا اتسع الوقت .. فقط إذا كانت الجودة هي فعلاً العامل المهم ، فيجب إذن أن تأتي كرقم واحد في كل جدول أعمال » .

وثمة مدخل آخر لمشكلة اهتمام الإدارة العليا ، وهو الاستخدام الفعال للرموز ( مرة أخرى : انظر الوصفة ل - ٣ ) . منذ سنوات قلائل كانت هناك سيارة جديدة من طراز فورد - ثاندربيرد Ford Thunderbird هي الاختيار الرابع لمن يريد أن يراهن على ما ستأتي به مجلة «موتور ترند Motor Trend» . على أنه «سيارة العام» ، وهو تقييم لا يقف عند حد كونه إرضاءً عظيماً ومفخرة ، بل إنه يعني أيضاً مبالغ هائلة من الدولارات . إلا أنه كما في حالة جوائز الأوسكار في هوليوود ، لا بد للسيارة من أن تدخل إلى الإنتاج في تاريخ معين ، لكي تستحق أن ينظر في أمرها . في هذه الحالة التي أسماها واحد من مديري فورد « الطلقة التي سمعها العالم كله » ، أخرت الشركة ذلك ، مضحية بجائزة تكاد تكون مضمونة لأن جودة السيارة لم تكن قد وصلت إلى الحد الذي يؤهلها لأن تكون طرازاً يصلح للإنتاج على مستوى تجارى. وهكذا ، وبأقصى درجة من القوة ، أظهرت فورد التزامها الجديد بالجودة، هذا الالتزام الذي لعب دوراً حيوياً في الأداء المدهش للشركة سنة ١٩٨٦ .

وبالمثل، فإن مديري تينانت أوصلوا الشركة إلى حالة استنفار كامل بضربة رمزية واحدة ، عندما أطلقوا برنامجهم للجودة سنة ١٩٨٠ ، كخطوة أولى ، ومن قبل أن يتخذ برنامج تحسين الجودة موقعه ، خفضوا عدد العاملين المشتغلين بإعادة التصنيع إلى النصف وهم أعلى فئات عمال التجميع أجراً - خفضوا عددهم من عشرين إلى عشرة (وهم

الآن اثنان فقط) . المفزى : لن يكون هناك مزيد من إعادة التشغيل - سنؤدى عملنا على الوجه الأكمل من أول مرة .

**العنصر الثالث فى التزام الإدارة العليا قد يكون أكثرها تحدياً - الإصرار على المضى فى البرنامج وتخطى فترات التراخى .** لابد أن يكون الالتزام الجاد بالجودة أدياً . البعض يسمون تويوتا Toyota أكثر الشركات الكبرى توجهاً للجودة فى اليابان التى هى بلد واع بالجودة . من الأمور التى تفسر نجاح هذه الشركة ، منظومة المقترحات العادية ، التى تحولت فى تويوتا إلى أمور غير عادية . كثيراً ما نعلم إلى التصرف كما لو كان عمالقة اليابان قد ولدوا عمالقة ، كمنظمات على قمة العالم ، وليس الأمر كذلك . فى ١٩٦٠ .. جاء منهج المقترحات فى تويوتا بحوالى ٥٠٠١ اقتراحاً فقط ( حوالى ستة من عشرة لكل فرد عامل ) والذى نفذ منها كان ٢٢ ٪ . وبعد ذلك باثنين وعشرين سنة من الإصرار ، فى ١٩٨٢ ، كان هذا العدد قد أصبح ٢٨١ مرة قدر ما كان عليه ، فارتفع إلى ١,٩٠٥,٦٨٢ اقتراحاً ، أو ٢٢,٧ للعامل الواحد ، علاوة على أن ٩٥ ٪ منها قد نفذ .

وفيفيد قادة برنامج الجودة جميعاً بون استثناء ، بأن البرامج تتأخر من ١٢ إلى ١٨ علامة شهرياً ، بصرف النظر عما تبذله المنظمات من قوة دافعة. إن برامج الحوافز والمكافآت تقادم العهد بها ، وقادة المجموعات يتهاكون ، والمرحلة الأولى من برامج التدريب تستكمل ، والمشكلات السهلة التشخيص أو الاكتشاف تعالج ، ثم بالإضافة لذلك ، هناك فترات التراخى التى تحل كل سنتين بعد ذلك ، وتستمر إلى الأبد . وفى المواضيع التى تبدو أمراً حتمى الحدوث ، الكل يفقدون حماسهم ، والالتزام يعنى أن نعض على النواجذ ، وأن نستحضر كل ما نقدر عليه من أحلام وأمال من أجل إعادة بث الحياة فى البرنامج .

هناك عنصر أخير فى الالتزام عندما تقترب نواتى من نهايتها ، وعندئذ تكون كتل كبيرة من الأفكار قد طرحت ، وكثيراً ما يأتى المشتركون ، وهم يعانون إحباطاً ظاهراً ، ويصيحون : ما الذى يجب على إنن أن أبدأ بعمله ؟ وعندئذ أعطيهم هذه الإجابة « بدءاً بفترة بعد ظهر اليوم ، لا تمر بمنتج معيب أو خدمة معيبة بون تعليق أو إجراء يتخذ ، هذا يجب ألا يحدث أبداً » .

هناك نشرة دعائية على وشك أن تخرج إلى الزبائن وقد تخلفت عن موعدك فى إرسالها. وقد طبعت منها خمسة آلاف نسخة ، ووضعتها فى المظاريف وأقفلت هذه

المظاريف وكتبت عليها العناوين ، وقد تم تعبئة هذه المظاريف ، وتوشك أن تؤخذ إلى مكتب البريد . المركز المالي لوحدتك الصغيرة يميل إلى أن يصبح تقديمياً ، وعندئذ تكتشف خطأ مطبعياً في صفحة ٢ ، في السطور الصغيرة البنط ، فهل تمضي في طريقك متجاهلاً ذلك؟ سهل جداً ، تحرك - ارم بها بعيداً .

لا يهتم العاملون إن كان لدى المنشأة ١٥ أو ١٥٠٠٠٠ ، ولا يهمهم إن كنت رئيس قسم أو رئيس مجلس الإدارة ، إن كنت ستتجاهل عمداً فعلاً صغيراً يدل على رداءة الخدمة أو انحطاط الجودة ، فإنك تكون حطمت مصداقيتك ، وكل احتمال للقيادة المعنوية في هذه القضية . انتهى .

لقد مضيت أطيل الحديث عن التزام الإدارة لذات السبب الذي يجعل أغلب الخبراء يتجاهلونها . نعم ، إنهم يضعونها على رأس القائمة لمجرد التخلص من هذا الموضوع ، ولكنهم يخصصون لها فقرتين كل منهما من عدة سطور في كتاب من خمسمائة صفحة ، ثم ينتقلون إلى المادة الحقيقية . إنهم لا يقدمون أبداً على وضع تعريف دقيق لما تعنيه هذه النقطة . نعم إنها تتعلق بالمواقف ، ولكن السلوك الالتزامي ، والارتباط بالعاطفة لا بد وأن يترجم أيضاً إلى إجراءات عملية ، وهذه ستظهر على النتيجة المعلقة على الحائط كل يوم .

### تحطيم العقبات

استرجع الآن تعليق روجر هيل على التسرب الهيدروليكي في معدات تنظيف الأرضيات ، والتي لم يلاحظها سوى زبائنه اليابانيين . لقد أطلق ثورة الجودة في شركة تينانت سنة ١٩٧٩ وأدى أفعالاً كثيرة صحيحة ، ووقع في عدد من الأخطاء أيضاً ، ولكنه فوق كل شيء تمكن هو وشركته من البقاء والاستمرار . ولقد وقعت المعجزات ، ولكنها دائماً معجزات من نوع المضي بالتحطيم ، تحطيم ما يعترض الطريق . لنرجع إلى التسرب الهيدروليكي ولنتأمل تقدم تينانت كما يرد في كتاب « السعي نحو الجودة »\* أو « الكفاح من أجل الجودة » .

**السنة الأولى :** عرف الفريق أصول الهيدروليكا بما في ذلك أفضل الطرق للتجميع المحكم . حدد الفريق أهدافه ، متوسط الأداء هو تسرب واحد لكل ٢١٦ وصلة . لاحظ أن الآلة المتوسطة بها ١٥٠ وصلة ، ولذلك .. فإن كل آلة تقريباً سيحدث بها تسرب .

**السنة الثانية:** عقدت برامج تدريب مستفيضة وواسعة النطاق ، ووضعت المواد التدريبية والمراجع الفنية ، وحضر المديرون والملاحظون والمجمعون والمهندسون التدريب، وحدد قسم المشتريات أهدافاً للموردين، واستخدمت طرق جديدة في استعمال أجهزة الاختبار وعدلت تصميماتها الهيدروليكية ، خفض عدد الوصلات وتكلفة الخراطيم وأحكام الأجزاء المتوائمة بنسبة ١٠ ٪ لكل آلة ، متوسط التسرب ، واحد لكل ٥٠٩ وصلات .

**السنة الثالثة :** أنقص عدد موردي الخراطيم والوصلات من ١٦ إلى ٢ ؛ ليصبح الأداء المتوسط : تسرب واحد لكل ٦١١ وصلة .

**السنة الرابعة :** ظهرت المنتجات المعدلة ، السبائك قرب نهاية العام .

**السنة الخامسة :** أعد التدريب ، مع تحديث لجميع العاملين الذين يقومون بالتجميع . أنقص عدد الموردين من ٢ إلى واحد . نلاحظ : توحيد المصدر أدى إلى إنقاص تكلفة الخراطيم والوصلات بنسبة ١٠ ٪ . الأداء المتوسط : تسرب واحد لكل ١٢٨٦ وصلة . لم يبلغ زبون واحد عن أى تسرب خلال تلك السنة . منحت الشركة جائزة الجمعية الوطنية للقوى الهيدروليكية عن جهودها في هذا المجال .

**السنة السادسة :** أصبح متوسط الأداء تسرباً واحداً لكل ٢٨٠٠ وصلة . الإبلاغ عن التسربات من المستعملين : صفر

الآن هذا هو العمل الحقيقي المثمر .

٢ - هناك منهج موجه أو إينيويجي . أغلب برامج الجودة تفشل لواحد من سببين لديها منهج دون تلهف ، أو تلهف دون منهج . لا بد أن يكون لديك هذا وذاك .

ليس هذا موضع الحديث عن التوصيات ، ولا أنا الخبير الذي يمكنه ذلك ، فيما عدا هذه فقط « اتخذ لنفسك منهجاً » . ويوجد قدر كبير من الخلاف في هذا المقام . هل يجب عليك أن تتبع ديمينج ( و . إينواريز ديمينج W. Edwards Deming ، أبو ثورة الجودة اليابانية التي حققها عن طريق التحكم الإحصائي في العملية ) ؟ أم فيل كروسبي Phil Crosby مؤلف « الجودة حرة » والذي اجتنب الأنظار إلى حد أن جى . إم ابتاعت لنفسها نصيباً قدره ١٠ ٪ من شركته ؟ أم تتبع طريقة ارمان فيجينبوم Armand Feigenbaum « التحكم الشامل في الجودة » ؟ أم جوزيف جوران Joseph Juran ؟ أم تبتدع منهجاً لنفسك ؟

سيأتي وقت تصنع فيه مخطئاً لنفسك إذا كنت ناجحاً ، إلا أنني أوصي بشدة بأن تبدأ بقائمة طعام صينية . اختر منهجاً ما وطبقه كما لو كان عقيدة مقدسة . بصراحة ، لن يحدث الأمر فارقاً كبيراً من منهج لآخر طالما أنك تتنقى واحداً من خمسة أو ستة على القمة ، وما دامت متبعة بجهد صادق .

٣ - الجودة يمكن أن تقاس . « كل ما هو قابل للقياس قابل لأن يتم عمله » قول ماثور راث . ويقول هارنجتون ( آى . بى . إم ) : « القياس هو القلب النابض لأية عملية تحسين ، وإذا وجد شيء لا يمكن قياسه فهو لا يمكن تحسينه » . عليك أن تبدأ أولاً بقياس « تكلفة انخفاض الجودة » بدقة ويتفصيل . تكلفة الرداءة تتضمن أموراً مثل إعادة التشغيل ( أو أى وظيفة أخرى ) ، وتكلفة الضمان ، وتكلفة الإصلاح أو إرجاع البضائع الرديئة إلى الموردين ، وتكلفة الفحص . وقد أظهرت آى . بى . إم وميليكين وغيرهما ، بعد مقاومة ابتدائية محسوسة أظهرت بشكل قاطع أن تكلفة الرداءة يمكن أن تقاس في كل عمل من مجمع سكرتارية الإدارة إلى الهندسة إلى قوة البيع إلى المصنع .

ويجب أن يبدأ القياس من نقطة انطلاق البرنامج . فمن بين أمور أخرى ، إذا عمل هذا بالشكل الصحيح ، فسوف يثبت الطاقة في البرنامج بينما يتبلور حجم البرنامج والفرصة المتاحة ويتخذان منظوراً واضحاً . وبرغم أن الخبراء لا يكابون يتفقون على شيء آخر ، فإنهم جميعاً موافقون على تكلفة انخفاض الجودة : الرداءة تستنفد حوالي ٢٥ ٪ مما لديك من قوة بشرية ومن موجوداتكم في منشآت الصناعة التحويلية ، لينفق في إعادة التشغيل وغير ذلك من المهام الناتجة عن رداءة الجودة . أما في منشآت الخدمات فتكلفة

الرداءة تستنفد ٤٠ ٪ من العاملين والموجودات. وتعتقد شركة آي . بي . إم أن تكلفة الرداءة تتراوح بين ١٥ و ٤٠ ٪ من إجمالي الإيرادات ، ولكن ذلك يتوقف على درجة نضوج المنتج .

يجب أن يكون القياس مرئياً . تتألق اللوحات الإلكترونية بالقراءات في عديد من مصانع ميليكين مقتفية أثر تقدم الجودة ، ساعة بساعة. لوحات ضخمة ورسوم بيانية مقررّة ، تظهر في أقسام الحسابات والأفراد ومعالجة البيانات أيضاً ، كما تجد الرسوم البيانية لتحسن فرق العمل ترصع حوائط آي . بي . إم .

وكما يمكن أن تكون مباشرة ، كما يصفها ريتشارد شونبرجر Richard Schonberger في كتابه «التصنيع الراقى العالمى» World Class Manufacturing: «يأتى تسجيل البيانات أولاً. فالأدوات رخيصة وبسيطة : أقلام وطباشير ، أعط هذه الأدوات البسيطة لكل فرد في العمل ليسجل البيانات ، ثم اجعله جزءاً عادياً من وظيفة المشغل أن يسجل الاضطرابات والقياسات على لوحات وسبورات . الذى يسجل البيانات يجد نفسه ميالاً لأن يحلل، والمحلل يميل إلى التفكير في حلول المشكلات » . ثم يمضى شونبرجر في توضيح فكرته بأن يصف على سبيل المثال منظومة لوحات العرض ، التى تتميز بها عملية هيوليت باكارد Hewlett-Packard فى مدينة جريلى فى كولورادو .

تحذير : برغم أننى مهووس بالقياس ، كما قال عنى واحد من الزملاء ، إلا أننى أقر بأن هناك منزلقاً . ولا بد أن يجرى القياس بواسطة المشاركين ، أى بواسطة أعضاء فريق العمل الطبيعى أو بواسطة القسم نفسه . يجب ألا « يُجرى لهم » أى أن يؤديه قسم الحسابات أو « مراجع » أو « مفتش » أو فرقة من هؤلاء . إذا حدث ذلك فهناك خطورة كبيرة من حدوث :

(١) طغيان البيروقراطية على العملية .

(٢) صراع بين الفئات أو خلافات بشأن تفسير البيانات ، مما يؤدي إلى انتكاس شديد فى التورط. وقد كانت فورد من الشركات المدفوعة بالأرقام والاعتبارات المالية إلى حد أنها مضت تتجنب القياس لفترة طويلة، خوفاً من أن تنقض البيروقراطية المالية بما لديها من قوة على برنامج الجودة وتقتصبه ، كما فعلت ببرامج عديدة أخرى .

٤ - الجردة عليها مكافأة . فى صفات البشر ، سوف أناقش صور المكافآت عموماً



( انظر ن - ٧ ) . وفى هذه المرحلة ، فإننى أريد أن أطلبك بأن تكافئ على الإسهامات التى تتقدم فى سبيل تحسين الجودة .

وتمثل أهداف الجودة جانباً من خطة شركة فورد فى مكافأة المديرين. وفى عام ١٩٨٦ كان ٤٠ - ٦٥ ٪ من مكافآت المديرين فى شركة فورد تقوم على إسهاماتهم فى الجودة ، ومجرد ٢٠ ٪ نظير إسهامهم فى تحقيق الربح . والواقع أن أهداف الجودة أيضاً هى الحافز الأول المؤثر فى جدول الأجور فى بيردو فارمز Perdue Farms، كما أنها جزء من تقييم الأداء لكل فرد فى أى . بى . إم . وقد أدت إضافة منجزات الجودة كعامل مؤثر فى تقدير المكافآت لأعضاء الإدارة العليا فى تينانت إلى إحداث طفرة فى السلوك الإدارى .

المكافأة التى تقوم على الجودة جزء من برنامج أى . بى . إم . فى معاملة الموردين أيضاً . فمثلاً ، يعامل موردين الأسلاك الكهربائية من جانب أحد القطاعات كما يلى : السعر المتفق عليه يدفع عندما تكون العيوب من صفر إلى ٠,٢ ٪ ، أما إذا كانت بين ٠,٢١ ٪ و ٠,٣ ٪ فيخصم من السعر ٢ دولار لكل سلك . وإذا كانت ٠,٣١ ٪ فأكثر، فإن الخصم يصل إلى ٤ دولارات . وباتباع نظام كهذا، فإن معدل ظهور العيوب والذى كان متوسطه حوالى ٠,١١ ٪ لسنوات ، انخفض إلى ٠,٠٤ فى ٦٠ يوماً وظل عند هذا الحد .

٥ - كل فرد يدرب على تكنولوجيات لتقييم الجودة . درب كل شخص على تحليل المشكلات من حيث الأسباب والنتائج ، وعلى التحكم الأولى الإحصائى فى العمليات والحلول الجماعية للمشكلات وتقنيات التفاعل . فالبعض يكتبون بتدريب مشرفى الخط الأول وهذا خطأ فادح . فمجلس الإدارة لابد وأن يحضر دورة التدريب - روجر ميليكن ذهب إلى كلية كروسبى للجودة ، ورئيس أى . بى . إم . حضر الدورة الأساسية هناك . والأهم من ذلك أنه لابد وأن يتاح لكل فرد على الإطلاق أن يحضر تدريباً مستفيضاً .

يقول واحد من كبار المديرين فى تينانت « التدريب هو المفتاح » . وبحلول ١٩٨٥ كان كل مدير فى تينانت قد اجتاز خمس دورات تدريبية على الأقل فى مراقبة الجودة . ويتضمن كتاب ريتشارد شونبرجر «التصنيع الرافى العالمى» ، فصلاً بعنوان « التدريب:

العامل المساعد». ويقول محذراً «على الصناعة الغربية أن تصنع المزيد من الموارد في التدريب لكي تتمشى مع الميزانيات البانخة التي تستثمرها فيه شركات التصنيع الراقى في اليابان وألمانيا. وفي ذلك، يقول الاستشارى اليابانى ماساكى إيمائى، مؤيداً «لدينا بديهية يابانية تقول: مراقبة الجودة تبدأ بالتدريب وتنتهى فى التدريب».

٦ - استخدام جماعات عمل تتطوى على وظائف / مناهج متعددة، مرة أخرى، ستكون هناك زوابع عقائدية فى انتظارك، الظهير الربعى لفرقة بول ريغير فى برنامج الجودة، بات تاونسند Pat Townsend، يتبنى فكرة دوائر الجودة غير التطوعية ويدافع عنها، وهو يبنى على هذا قضية نشطة وقوية، جيدة التوثيق وحافلة بالنجاح. أما اليابانيون، على الجانب الآخر، فإنهم لا يستخدمون إلا دوائر الجودة المتطوعة، وتقف تينانت إلى جانب اليابانيين، ويرفض كروسبى هذا النمط من دوائر الجودة، ولكنه يحتضن جماعات العمل: تتشكل جماعات إزالة أسباب الأخطاء وجماعات الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة، وينتقى أعضاؤها من مختلف المواقع عندما تظهر الحاجة إلى تناول مشكلة بعينها، ثم تنفض الجماعات بانتهاء المشكلة، وبذلك ينتهى احتمال تحولها إلى مجرد شلة تلتقى أسبوعياً، أو بعبارة أخرى، مجرد تمرين بيروقراطى آخر.

على أية حال - هناك من سيضعون هذه النقطة على رأس قوائمهم - من الضروري أن نمارس حل المشكلات المتعدد الوظائف، وأن نستهدف مناهج أعمال، تتخطى حدود الوظائف المختلفة (إبراج الطلبيات، التغيرات الهندسية، ... الخ)، وتقول كل من فورد و آى. بى. إم. أنهما ضيعتا سنوات قبل أن تتوصل أى منهما إلى إدراك أن غالبية فرص تحسين الجودة تقع خارج دائرة جماعة العمل الطبيعية (مثلاً: قسم من ١٥ فى الحسابات المدينة). وقد أقدمت تينانت وميليكين على تكوين جماعات متعددة الوظائف منذ البداية. والواقع أن الجماعة الأولى فى تينانت كانت فريقاً متعدد الوظائف، يعمل على ماسح أرضيات ذاتى الحركة. وقد تمكنت تينانت من إنقاص عيوب التصنيع من ١,٢ فى الآلة إلى ٠,٤ خلال السنة التى قضتها فى العمل، وتحاول تينانت أن تكون واثقة من أن كل جماعة بها أعضاء يمكنهم أن يتداخلوا مع كل وظيفة أساسية.

ويرى ماساكى إيمائى أن فريق العمل «الطبيعى»، ليس هو الطريق المؤدى إلى النجاح اليابانى. والإدارة المتبادلة الوظائف هى فيما يقول «الإدارة التنظيمية الأساسية

التي تستخدم في تحقيق أهداف التحسين الكلى للجودة » . وتركز عملية تحسين الجودة في أى. بى. إم. على المناهج التي تماثل الأهداف ( أو المنشأة ) . وقد خصص لكل منهج يتعلق بالمنشأة « مالك » - مثلاً : واحد يتناول تنفيذ تغييرات هندسية ، الذى قد يبدأ فى موقع العمل حيث يوجد معمل أو اثنان ، وعدة مواقع صناعية ، ثم بعد ذلك خدمة ميدانية . وقد وجدت أى. بى. إم. وغيرها ( كما هو منتظر ) أن مثل هذه العمليات ، التي تكون جسراً يربط الوظائف والوحدات ، تسقط من خلال الشروخ ، ولا يجرى تحديثها بشكل مستمر وملح . وقد رفعت أى. بى. إم. حالياً من عملية تحسين جودة منهج المنشأة الى مايقرب من العلم . وكل منهج يقيم ويعطى بكل عناية درجة فاعلية بجهد كبير وبأسلوب كمي . وقد تقلصت الجماعات الخاصة لتحسين العمليات وحل محلها ، أسلوباً معقداً من ثلاث عشرة خطوة لتحليل العمليات ، جرى إنشاؤه وتشذيبه .

والأسباب التي حدثت بشركة أى. بى. إم. الى انتهاج هذا الطريق واضحة ، وهي كما يصفها مدير الجودة إدوارد كين Edward Kane .

تتكون عملية تقديم المطالبات المالية من ١٤ نشاطاً متعدد الوظائف ، وهي متصلة منطقياً ولكنها من الوجهة المادية مبعثرة بين ٢٢٥ فرعاً تسويقياً ، و ٢٥ مكتباً إقليمياً ، وعدد مماثل من المواقع الميدانية وعديد من مواقع التصنيع ومراكز قيادة العمليات . فالعمل نوظائف متبادلة ، وغير متسلسل داخل كل وظيفة ، ويتحقق تربيطه عن طريق نظام معلومات معقد . وعلى وجه العموم ، فإن ٩٦ ٪ من الفواتير تأتي دقيقة ، إلا أنه نظراً للتكلفة العالية التي تنتج عن ضبط الفواتير غير الصحيحة ، فإن ٥٤ ٪ من جملة الموارد كان يخصص لتكلفة الجودة .

وهنا ، تظهر لأول مرة قضية أكثر عمقاً ، ستأتى مناقشة « أكثر اكتمالاً لها في وصفات الناس » أو البشر ( خصوصاً ع - ٩ ) . علينا بصفة أساسية أن نحول فلسفتنا الإدارية من الفلسفة المناوئة إلى التعاونية . إن حماية الإقطاع الوظيفي واختزان المعلومات هو النمط الشائع في الإدارة الوسطى الأمريكية ، والذي يبدو أنه هو النداء المستقيم في هذه الوصفة ، من أجل جماعات للجودة المتعددة الوظائف لايزيل من بصلة ضخمة ، إلا قشرتها فقط .

٧ - الصغير في منتهى الجمال . ليس هناك شئ اسمه تحسين لا أهمية له ،

تاونسند Townsend ( شركة بول ريفير Paul Revere ) يدعو للفكرة .

كثير من الجماعات والفرق حصلت على التقدير من أجل أمور في ضالة تحريك خزانة ورق مسافة عشرة أقدام لتصبح قريبة من شخص يستخدمها كثيراً . هذه فكرة جودة ؟ لعلها ليست كذلك تقنياً ، ولكن وجود الخزانة في موضع غير مريح يحتمل جداً أنه كان أمراً مقلقاً يحدث الضيق خمس عشرة مرة في اليوم لشخص كان يضطر إلى أن يمشى اثنتى عشرة مرة أو نحو ذلك ليصل إليها . هل كان يمكن تحريكها من قبل مجئ عملية الجودة لها قيمة ؟ ربما كان ذلك ممكناً من الناحية النظرية . ولكن الشخص الذي كان يعاني منها لم يكن يرى أو يصدق ذلك ، أو لم يكن مستعداً لأن يتحمل مشقة تقديم طلب بالسماح له بذلك من خلال طبقات إدارية .

ويعلن قادة ميليكن أن الثناء يقدم الآن إلى أولئك الذين يقرون بأن لديهم مشكلات عديدة أو يستمتعون بذلك - وبعبارة أخرى لديهم فرص عديدة للتحسين . لم يعد سلوكاً حميداً أن نتشدد بأننا « كل شيء يمضى طبقاً للخطة الموضوعية » - في وسط حطام مصنع أو عملية توزيع من الواضح أنها غير قادرة على المنافسة الكافية .

٨ - **البحث المستمر** . فليحدث المرء « مؤثرات هوثورن اللامحدودة »\* . لقد سبق أن أشرت إلى فترات الخمول التي تمتد من ١٢ - ١٨ شهراً . والترياق هو أهداف جديدة ، وموضوعات جديدة ، ومكافآت جديدة ، وأبطال فريق جديد ، وتشكيلات جديدة للجماعات وأحداث كبرى جديدة . وفي واقع الأمر ، يمكنك تغيير كل شيء فيما عدا هيكل النظام الأساسي ( انظر رقم ٢ فيما سبق ) .

ليس هناك بند في عملية التحسين يعد أصغر من أن يستخدم في إنماء قوة الدفع والمحافظة عليها ، أو أقل أهمية من أن يؤخذ في الاعتبار . وفي برنامج اضطلع به تاونسند ( شركة ريفير ) في عامه الثاني ، كجزء من جهد لإبقاء الأمور نشطة ، كانت الأسماء تلتقط عشوائياً من وعاء كل أسبوع . فإذا تصادف أن الشخص الذي تم التقاط

\* في أعقاب تجارب الثلاثينيات التي أظهرت أن الإنتاجية تزيد عندما يحظى موظف العمل بانتباه وحث مستمرين، بصرف النظر عن نمط بعينه في التدخل في سير الأمور - الأضواء تطلو ، الإنتاجية ترتفع ، الأضواء تخبو ، الإنتاجية تطلو ثانية .

اسمه كان يلبس دبوس شارة « الجودة لها قيمة » ، فيقدم له دعوة للغذاء مجانية . وقد اكتشف تاونسند أن النساء لم يكن لهن تمثيل واف في الراحين . وقد اتضح أن السبب في ذلك هو دبوس شارة الجودة ، فقد قام بتصميمه رجل بحيث يشبك في رباط العنق ، مما كان يحدث ثقباً في ثياب السيدات ، وعندما عولج هذا الأمر بتصميم يعطى مزيداً من الاختيار أو الجاذبية ارتفع نصيب النساء بسرعة كبيرة . إن أمثال هذه التفصيلات تؤدي إلى كسب الحروب أو خسارتها والحال كذلك مع ثورات الجودة أيضاً .

٩ - هناك هيكل تنظيمي موانٍ لمكرس لتحسين الجودة. فليعمل المرء «على إيجاد نظام جودة اعتباري» . ففي تينانت ، يحوى مثل هذا التنظيم لجنة توجيه ، ولجنة تقدير ، ولجنة للاحتفال بيوم الانتفاء التام لعيوب الإنتاج ( صفر العيوب ) . وقد ولدت نجوم غير متوقعة في سياق هذه العملية. ويقول مديرو تينانت : « إن الأبطال يمكن .. أن يأتوا من الصفوف الخلفية ، وقد وصل لحام كان عضواً في فريق صغير للجودة في قسمه إلى القيادة غير الرسمية لهذا الفريق ، ثم تطوع لعضوية المستوى الثاني للشركة. ومن ذلك المنطلق وحتى إلى لجنة تخطيط « يوم صفر العيوب » وبالمزيد من التعلم ومن الأداء ، أصبح متحدثاً رئيسياً باسم الجودة داخل الشركة. وفي سنة ١٩٨٣ طلب إليه وإلى زملائه عمل تقديم في الجمعية اليابانية للإدارة التي ترعاها تينانت . هذا اللحام السابق أصبح الآن مشرفاً واحداً من أبطال الجودة على نطاق الشركة » . وفي ريفير أيضاً ، أصبح التنظيم الموازي مصدراً جديداً للترقي وقناة بديلة غير رسمية للتصاعد الوظيفي .

تحذير : يحذر البعض - ويحق - من أن مثل هذه التنظيمات « الموازية » إذا لم تخضع لتحكم جيد، فإنها قد تتدهور إلى أن تتحول إلى طبقة جديدة من البيروقراطية المعوقة .

١٠ - كل واحد يمارس اللعبة . الموردون بصفة خاصة ولكن الموزعين والزبائن أيضاً ، يجب أن يكونوا جزءاً من عملية الجودة من المؤسسة : المهمة - مرة أخرى - تشكل تحدياً . ميليكين تدرب الموردين ، وميليكين وتينانت تكونان مع الموردين فرقاً مشتركة للتحسين ( في ميليكين يطلق عليها اسم « شركاء من أجل الربح » ، انظر : ع - ١ ) . والرموز تفيد : أى . بى . إم . تسمى جميع الموردين « زملاء أعمال » . أما فورد فتنتشر إعلانات صفحة كاملة في صحف من مستوى « وول ستريت جورنال The Wall

Street Journal» و «يو. إس. إيه. توداي USA Today» لكى تمتدح الموردين الذين يمتازون بجودة عالية. وأكثر من ذلك - من الناحية الجوهرية - إن المطلوب هو علاقات متبادلة فيما بينها ودائمة ( انظر أيضا ط - ٢ ، فى الإنماء الجماعى للمنتجات وخاصة مناقشة مشروع فورد فى طوروس على سبيل المثال). يوافق الكل تقريباً على أن عدد الموردين لا بد أن ينخفض بشكل حاد - تذكر التسمريات الهيدروليكية فى تينانت والتي انخفضت إلى حد كبير عندما انخفض عدد الموردين ، على خطوتين ، من ١٦ إلى واحد .

ومن تينانت يحكى نوج هولشار Doug Hoelscher، نائب الرئيس للشؤون الهندسية / الإنتاج / المشتريات ، عن مدخل مبكر إلى موضوع أحد الموردين :

حصلت على رقم هاتف أكبر مورد لدينا - وليس غريباً أنه كان الشخص الذى نعانى معه أكبر عدد من المشكلات المتعلقة للجودة . ولقد كنت متخوفاً بشأن الاتصال برئيس الشركة وإحاطته علماً بأنه « قد تكون » هناك بعض المشكلات بشأن هذا المنتج مما قد لا يكون على علم به .

كان رده : « وما الذى يجعلك تحدثنى فى هذا الأمر ؟ لدى أناس يختصون بمثل هذه الأمور » .

وتنفست الصعداء وشرحت له أننا فى شركة تينانت نحاول أن نتخذ مسلكاً جديداً . فكبير المديرين وأنا أردنا أن نكون أوثق اتصالاً بنظراننا فى الشركات الموردة، وقد حددنا هدفاً ، هو تصغير قاعدة الموردين بنسبة ١٠٪ سنوياً على مدى السنوات الخمس القادمة. وبدا أنني قد اجتذبت انتباهه، قلت له إننى أرجو أن يكون حريصاً على الإبقاء على علاقتنا ودعوته لحضور اجتماع، ووافق على مضمض . وفى أثناء الاجتماع ، أطلعناه على وثائق تدل على نسبة الأجزاء التى تلقيناها من شركته اضطررنا إلى رفضها لسوء صناعتها ، وصار واضحاً أن المنتج الذى يقوم ببيعه ليس بالجودة التى دفعوه إلى أن يظنها فيه . تقوس كتفاه ، وتسأل : « ماذا تريدون منى أن أفعل ؟ »

قلنا له : « اشحن لنا البضاعة حسب الوعود المعطاة » . ثم شرحنا له أننا لم نكن نتوقع توفر منتجات عديمة العيوب قوراً ، وأنه من الممكن أن نتعاون معه من أجل الوفاء بتوقعاتنا ، وكانت لنا ثلاثة مستلزمات :

١ - أن يحدد أهدافاً للتحسين .

٢ - أن يتقابل معنا سنوياً لمتابعة التقدم نحو هذه الأهداف .

٣ - أن يتحول إلى مورد جدير تماماً بالتعامل معه ، عندما يحقق هذه الأهداف .

ثم قلنا له إننا سوف نوافيه بتقارير نصف سنوية تدله على أداء شركته ، ومادام أنه ماضٍ في إظهار التحسن إلى أن يصبح مؤهلاً تماماً ، فسوف نستمر في الشراء منه

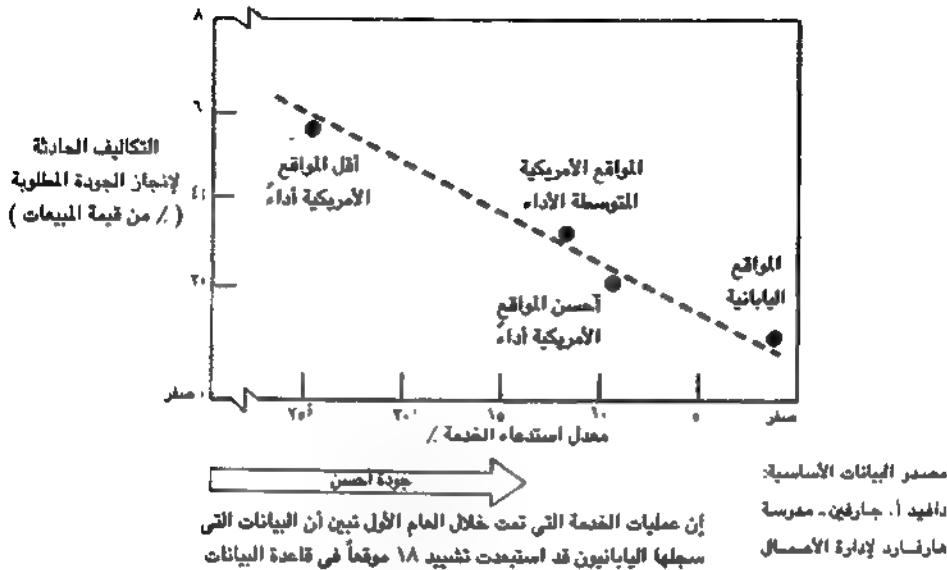
كانت النتيجة علاقة مع مورد رئيسي ، مرضية بكثير وأكثر مما كانت عليه قبلاً ، وقد توصلت شركته فعلاً إلى تحديد الأهداف وتحقيقها ، ونحن مستمرون في ابتياح القطع منهم ، وهم جزء من فريق الموردين الأساسيين . ونحن الآن نقدم تقارير دورية ربع سنوية لكل عضو في هذا الفريق ، وعديدون يشتركون في برامج المسماة « يوم تختفي فيه العيوب » . وقد أصبح تحقيق أهداف الجودة جهداً مشتركاً . وعندما تعتمد شركة - كما هو الحال معنا - على جهات خارجية في الحصول على مكونات الإنتاج .. فإن التعاون من أجل الجودة لا يقف عند حد كونه أمراً معقولاً ، بل إنه بالغ الضرورة إلى أبعد حد .

ينظر ذلك أن جميع أجزاء الشركة تكون هي أيضاً جزءاً من البرنامج - منظومة المعلومات وشؤون العاملين ، والحسابات والخزائن - والمبيعات - وقيد الطلبات - والشحن . إن برامج الجودة التي تقتصر على المصنع أو مركز العمليات مصيرها الفشل . وتظهر ميليكين وريفير ( بصفة خاصة ) إحساساً بالفخر بما حققاه من اهتمام تام وهادف في برامج التحكم في الجودة ، من جانب القائمين بعملية البيع والخدمة . فمثل هذه المجالات عادة ما تتسم بالاستقلالية في التفكير ، وبالتالي ، فمن الطبيعي أن تخشى المشاركة ، ولكنها يمكن أن تصبح مصدراً لتحسنات خارقة .

١١- عندما ترتفع الجودة، فإن التكاليف تنخفض . إن تحسين الجودة هو المصدر

الأساسي لخفض التكلفة . والحديث لا يتوقف عن « مبادلة الجودة » بالتكلفة . هناك حقاً نوع معين من الجودة - وهو المعالم أو الخواص الإضافية - ينطبق عليه هذا الوصف ، فالمقاعد المكسوة بالجلد الطبيعي المحاك يدويا في سيارة فاخرة من طراز Aston

### ( شكل ٥ ) : صناعة مكيفات الحبريات



Martin، سوف يتكلف صرة مليئة بالطبع. ولكن على المستوى الشامل . فإن إتقان الجودة يوفر المال. وكما أظهرنا فإن الرذالة تجلب تكلفة هائلة لا يمكن حسابها .

وفي كتاب « قوانين أوجستين » Augustine Laws ، يعيد رئيس شركة « مارتن مارييتا Martin Marietta » نورمان أوجستين صياغة بيانات مستمدة من دراسة لصناعة تكييف الغرف أجراها ديفيد جارفين David Garvin في هارفارد. ويظهر في ( شكل ٥ ) النتيجة . ويخلص أوجستين إلى أنه « إذا تمسكت الجودة في منتج ، فإن التكلفة لا تزيد ، والواقع أنها تتناقص » .

**القوة الأولية في العمل هي التبسيط :** كل تحسين في الجودة يأتي تقريباً عن طريق تبسيط التصميم والتصنيع والمخطط والعمليات والإجراءات . فمثلاً : كانت إعادة تصميم الجيل الثاني من طراز هـ . ب - ١٥٠ من الحاسوب الشخصي ذي شاشة اللمس ، عند هيو ليت باكارد ، قائماً على إنقاص عدد الأجزاء من ٢٧٠ إلى ١٢٠ ، وعدد الموردين من ١٢٠ إلى ٥٠ وارتفعت الجودة وتهافت التكلفة .

والواقع أن هناك تبايناً شيقاً ذا نتائج عميقة الأثر . إن حملات خفض التكلفة



لاتؤدى كثيراً إلى تحسين الجودة ، كما أنها - باستثناء تلك التى تنطوى على إنقاص كبير فى حجم القوة العاملة - لا ينتج عنها عادةً خفض طويل المدى فى التكلفة . ومن جهة أخرى .. فإن البرامج الفعالة لخفض التكلفة لا تؤدى إلى تحسين الجودة فحسب ، بل تؤدى أيضاً إلى خفض فى التكلفة . وكل هذا دون أن يتعرض لزيادة الإيرادات ، نتيجة لنمو المبيعات الذى يأتى من تحسين الجودة .

١٢ - تحسين الجودة رحلة لا تنتهى أبداً . ليس هناك شئ اسمه منتج أو خدمة فى قمة الجودة . الجودة كلها مسألة نسبية . فى كل يوم ، كل منتج أو خدمة تصبح - نسبياً - أفضل أو أسوأ مما كان عليه ، ولكنه لا يبقى ثابتاً أبداً . فورد تمضى جيداً الآن ، ولكن تويوتا ، التى ترى فيها فورد المنافس الأساسى ، تنفذ الآن خمسة آلاف اقتراح جديد فى اليوم .

هذه الدسطة من العوامل ، بقدر ما قد تنقسم به من طلب كثير ، إذا نظرنا إليها جملة ، لا تزال غير قادرة على أن تبدأ فى أن تصنف أفضل برامج تحسين الجودة . هناك شئ بشأنها يكاد يكون غامضاً « هذا البرنامج هو كل ما نجد فى طلبه - إنه نحن ونحن هو » ، « إنه هويتنا وما نحن بسبيله » ، « هذا البرنامج هو تينانت » . هذا هو الإحساس الكامل ، من أوله إلى آخره ، بالبرامج التى تستحق أن يقال عنها إنها ثورة فى الجودة . ومن المؤسف أن أى شئ أدنى من « هذا نحن » سوف يسقط فى عالم النسيان فى بحر ١٨ شهراً ، ليصبح شبحاً جديداً يضاف إلى قائمة « برنامج العام » ، ويتلبس جهود الإدارة من أجل أن تظل تؤخذ بجدية بشأن أى أمر على الإطلاق .

لا بد للأهداف من أن تنقسم بالجرأة ، وفى مكنتها ذلك . ولقد أوصيت باتخاذ هدف إنقاص العيوب بنسبة ٩٠ ٪ فى ثلاث سنوات ، مع ٢٥ ٪ منها يتحقق فى أول ١٢ - ١٨ شهراً . وقد حققت تينانت خفضاً فى تكلفة الرداءة من ١٧ إلى ٨ ٪ من المبيعات فيما بين عامى ١٩٧٨ ، ١٩٨٤ ، مع خفض ساعات إعادة التشغيل من ٣٣٩٠٠ إلى ٦٨٠٠ فى السنة ( بينما كانت المبيعات فى تزايد ) كما استحدثت ضمانات صناعية لم يسبقها إليها أحد . إن استهداف المنزلة الأقل هو أن تكون أقل من جاد .

## بعض النتائج المذهلة من برنامج جودة يوضع موضع التنفيذ

هذه بعض أمثلة مأخوذة من « الامتياز ، بطريق أى . بى . إم . »\* لجيمس هارنجتون ، وهى تؤكد الاحتمالات الهائلة التى وجدتتها هذه الشركة ، عندما وصل برنامجها للجودة إلى طاقته الكاملة .

◀ إقامة أجهزة لمنتجات جديدة خالية من الأخطاء . عند تطبيق نظام رئيسى جديد ، وبرغم أن القدرة على الحساب تتزايد بشكل هائل منذ البداية ، فإن الأمر يستغرق سنوات قبل أن تتسنى إزالة العطل التى تسبب أزمة التوقف . وقد لجأت أى . بى . إم .\*\* فى جراحة إلى إصدار قرار بإبطال منحى التعلم التالى للإطلاق ، فهو بعكم الواقع لم يعد له وجود . وإلى أن آلة جديدة ستكون لها القدرة على الوجود بدرجة أفضل من أخرى قد حلت هذه محلها ، وأنها ستكون الأفضل فى حلبة المنافسة منذ البداية . ويفيد هارنجتون بأنه: «على مدى سنوات كنا نعتقد أن إقامة أجهزة لإنتاج حاسبنا الآلى الكبير الخالى من العيوب مستحيل التحقق نتيجة لما تتصف به من تعقيد ... ولكننا ما إن ركزنا على إيجاد جهاز للإنتاج الخالى من الأخطاء حتى بدأت العملية تتحسن فى الحال. واليوم نجد أن سلسلة x 308 أصبحت أفضل سبع مرات من المنتج السابق لها مقيسة بالجهاز الخالى من العيوب... كما أن فترة تركيب الجهاز قد انخفضت بما يعادل الثلث » .

◀ فرص هائلة للتحسن فى المنتجات الناضجة ، تستخدم أى . بى . إم . حوالى مليونى موصل كهربائى من النوع الشريطى المسطح فى توصيل نواثرها الإلكترونية . يقول هارنجتون : « هذه تكنولوجيا معروفة جيداً أخرجت للتجار منذ سنوات ... وقد أدخل فى مقاييسات المنتج قدر هائل من إعادة التشغيل ، وعومل على أنه نتاج طبيعى متوقع . ولكن مهندساً صناعياً شاباً استجمع قدراً من اهتمام الإدارة كان كافياً لتكوين فريق كلف بمعالجة المعدلات العالية للعيوب.» فانخفض معدل التكهين من ٩٤ إلى ٢٨ سنتاً ، وهبط معدل إعادة التشغيل من ٢٥٪ إلى ٤٪ . وهبطت مشكلات الاختبار النهائى من ١٢٪ إلى ١,٢٪ . ويضيف هارنجتون . « وفوراتنا السنوية وصلت إلى خمسة ملايين دولار » .

\* ذكر حبيب الجودة فيل كروسبى أن الثلاث شركات الأولى فى هذه القائمة لديها أفضل برامج للجودة فى أمريكا  
\*\* "Excellence. The IBM Way" by H. James (Jim) Harrington .

◀ تكوين البرامج يؤدي إلى عملية تحسين. إن تكنولوجيايات عملية التحسين تطبق على البرامج ، حيث الجودة تقاس جزئياً بمقياس العيوب لكل ١٠٠٠ خط في الكود. بل إن معهداً قد أقيم ليعمل على رفع هذه العملية ، وقد نتج عنها تحسن قدره ثلاثة أمثال على مدى ست سنوات .

◀ نتائج مذهلة لتحسين ممارسات المحاسبة اليومية العادية : كانت إدخلات البيانات المحاسبية دقيقة بنسبة ٩٨ ٪ منذ البداية ، ولكن هذا يعني ٢٠٠٠٠ إلى ٢٠٠٠٠ خط في الإدخال يومياً - على مدى سنتين انخفض العدد إلى ٠,٤ ٪ ، وهو تحسن بمقدار خمسة أمثال .

◀ مشاركة الموردين . يروي هارنجتون : «في السبعينيات وقعنا في خطأ التحدث إلى مورديننا بأسلوب م . م . ج ( المستويات المقبولة للجودة ) ، بينما كان يحسن بنا أن نتحدث بلغة ( كذا جزء في المليون ) . وأنا مقتنع بأننا لو كنا في السبعينيات لكنا قد تحدثنا بلغة عدد القطع في المليون ، لكننا اليوم نتحدث عن عدد القطع في الميار » . من نماذج التحسن ، فيما بين عامي ١٩٨٠ و ١٩٨٣ ، المقاسة بعدد العيوب في المليون : الترانزستور من ٢٨٠٠ إلى ٢٠٠ إلى ١٤ مثلاً ، المحولات الكهربائية من ٤٢٠٠ إلى ١٠٠ (بتضاعف قدره ٤٢ مرة في الجودة) ، ثم المكثفات من ٩٢٠٠ إلى ٨٠ (بارتفاع قدره ١١٦ ضعفاً).

هذا هو حجم الفرص المتاحة ، مما هو مركب ومعقد إلى ما هو دون ذلك، من الجديد إلى القديم ، من الأجهزة الحاسوبية إلى البرمجيات إلى الحسابات المالية .

## يجب أن يكون الحكم علي الجودة قائماً علي إحساس الزبون بها ورؤيته لها

النصائح التي حوتها هذه الوصفة حتى الآن حيوية جداً ، ولكنها لا تزال قاصرة عن التحقيق الكامل للهدف . بعد أربع سنوات من الإصرار على « الجودة » ، وجدت شركة ميليكين أنه لا يزال مطلوباً إحداث ثورة ، من أجل تحقيق المزيد من الاستجابة للزبائن. وبالمثل، فإن تينانت وفورد ، بل و آي . بي . إم . قد ذهبوا إلى ما وراء التعاريف المبكرة لتحسين الجودة ، وأصبحوا يبذلون مزيداً من الاهتمام بالزبون .

ويؤكد كروسبى أن عمليته موجهة نحو العميل . وأنا واحد من معجبيه ولكنه ليس واحداً منهم . إن التحسن فى نطاق المواصفات ( والتي تتحدد - من الوجهة النظرية - جزئياً على الأقل - طبقاً لما يريده العميل ) ، ليس كافياً . إرفينج سنايدر ( داو ) على الطريق نحو الهدف :

ليست الجودة مجرد مفتش ، وهى ليست مجرد المنتج .. إذن ، فما هى ؟ كيف نعرفها بحيث نمسك بزمامها وتتواكب معها ؟ ... سألت حوالى خمسين من الكتاب ليعاونونى على تعريف الجودة بلغة العنصر الأساسى فيما هم مشغولون - المواصفات . هذه هى بعض الإجابات التى تلقيتها : « المواصفات هى الحد الأدنى للمستلزمات التى نصنع المنتج ليقب بها » . « المواصفات هى التى تقول للمصنع المنتج ما الذى ينتجه » . « المواصفات تقول لرجل البيع ما الذى سيبيعه » . « المواصفات ترسم الحدود التى يمكننا من خلالها أن نخرج منتجاً مرضياً » . هذه كلها أقوال مشوقة ، كما قلت لهم ، ولكن أحداً لم يشر إلى السبب الأساسى الذى من أجله توجد المواصفات أصلاً ، وهذا هو : « يجب أن تحدد المواصفات ما يلزم لإرضاء الزبون » . انتهى الأمر . وهذا هو مضمون الجودة ومغزاها : إن تصور الزبون للامتنياز ، والجودة هى استجابتنا لهذا التصور .

دعنى أضرب لك مثلاً : جانا واحد من زبائننا فى أوروبا منذ عدة سنوات بمواصفات ، وضعها هو لاختبار الرغو المستخدم فى غسيل ظهر السجاجيد . وقد تضايقنا من أن هناك من يظن أنه يجيد اختبارها أكثر منا . قلنا له إن عليه ألا يقلق . إن « داو » تقيس ثبات الرغو وتوزع الوزن الجزيئى وتوافق حجم الجسيمات والنسبة المثوية وقوة التماسك .. كل الأمور الحيوية . قلنا له : « سوف تحصل على أفضل ما يوجد - جودة حقيقية ! » الذى حدث هو أننا حاولنا ثلاث مرات أن نشحن له الطليبة ، ولكنه أعادها لنا ثلاث مرات . أمر يثير الضيق ، ولذا سأله : « ماهى المسألة ؟ » فأجابنا « منتجكم لا يمكنه أن يجتاز الاختبار الذى أجرىه ، اختبار الدوران » .

« اختبار الدوران ؟ ما هذا ؟ » الذى كان يفعله هو أن يأخذ النصف السفلى من أحد مقاعد المكاتب ، أى الهيكل السفلى وعجلة الكرسي ، ويديره فوق قطعة من سجاد الاختبار ٣٠٠٠ مرة . بل كان لديه عداد صغير لمتابعة ذلك ، ليلاً ونهاراً . إذا لم تنفصل عينة

السجاد عن طبقة الرغو ، فقد اجتازت الاختبار ، وسوف تحصل على طلب التوريد . إنتاجنا لم يحقق ذلك ، هكذا رجعنا إلى العمل ، وفي النهاية توصلنا إلى إعطائه منتجاً يحتمل ٨٠٠٠ لفة دون أن يتفكك . كان الدرس واضحاً بشكل مؤلم ، الجودة هي مايقول الزبون أنه يريد ، وليس ما تدلنا اختباراتنا على أنه سيحوز الرضا .

### تحذير : تصور الزبون للجودة قد يكون خاطئاً

لقد امتلكت شاحنة جى . إم . سى . لأكثر من سنة ، ولم تحدث منها مشكلات ذات بال - لم يسقط صندوق التروس ولم يحدث تسرب فى الزيت . الأمر أسوأ من ذلك : وقعت حوالى ثمانى مشكلات صغيرة ، مثلاً تلف مبيئ ضوئى ، يدل على ما إذا كان الدفع فى الوضع الرابعى ، وعلى تفكك قفل عليه لوحة القيادة واستمراره فى الشخصخة .

المشكلة هي أنه حتى وقوع هذه المشكلات المزعجة فى وقت واحد لا يستوجب أن يتكلف الأمر زيارة للتاجر الموزع . وإذن ، وهذه هي المسألة ، كل مرة أدخل فيها هذه الشاحنة يبدو لى أن لافتة مضيئة ساطعة تومض أمامى لتدلنى على فشل جى . إم . سى . فى الالتفات إلى تفاصيل صغيرة .

وفى صراحة ، ومن حيث تصوراتى الشخصية، فإن جى . إم . سى . كان من الممكن أن تكون فى وضع أفضل لو أن صندوق التروس تعطل ، فحينذاك كنت سأعتمد إلى إصلاحه فوراً ، وكان الأمر فى حالة كهذه سينتهى بمعالجته وتخبو آثاره من ذاكرتى .

### البعد الأخلاقى للجودة

فى شتاء ١٩٨٧ .. ظهرت مجلة جديدة عنوانها « الجودة ، مرشد أمريكا إلى الامتياز Quality: America's Guide to Excellence » وكانت إحدى مقالاتها الرئيسية تبدأ بهذه الفقرة : « علينا أن نعطى للجودة بعدها الأخلاقى - لابد أن نعترف بها كفضيلة - شىء يستحق أن نسعى إليه لذاته وليس كمجرد استراتيجية تجلب الربح » . عند السويسريين ، بما يتصفون به من شغف بالرشاقة والأناقة والدقة فى كل شىء من المطواة إلى جسور معابر الطرق السريعة ، الجودة طبيعية فى تكوينهم ، فهل يمكننا ألا نكتفى باستيراد المنتجات السويسرية ، بل يتعين علينا أن نجلب معها أيضاً السلوكيات التى تكمن وراءها .

الجودة مسألة عملية ، ولا بد للمصانع وخطوط الطيران ومعامل المستشفيات أن تكون عملية في سلوكها ، ولكتها ( الجودة ) مسألة أخلاقية وجمالية أيضاً . كما أنها تتعلق بالمفاهيم والأمزجة وتختلف باختلافهما . إنها تجاوز للتوقعات فيما يعمل ويعرض . إنها تلك اللمسة الرقيقة التي تهزك وتجعلك تبتسم لما تشعر به من اهتمام بك من جانب المصمم أو المصنع المنتج فنت الزبون . خبير التسويق فيل كوتلر ( جامعة نورث وسترن ) يسمى هذا « معامل الانسراح » - وهو يقع في الطرف الآخر من مقياس التصور ، في مواجهة ظاهرة « التصور الخاطيء » التي أشرنا إليها .

فورد تتحرك نحو هذا الإدراك . والطارزان « طوروس » و « سابل » مليونان يمثل هذه المعالم والإضافات الصغيرة ، بما فيها الخاصية المفضلة عندي وهي حامل قذح القهوة . وكثيرون يقتفون خطوات فورد . البعض يعلنون أن النهضة في مجال التعبئة والتغليف والتصميم الصناعي تنزاح الآن من أوروبا واليابان وتتجه إلى الولايات المتحدة .

وعلى الجانب الآخر ، أمامنا طريق طويل . منذ قريب كنت أقوم باستبدال عجلة سيارتي ، فاسترعى انتباهي خشونة سطح مفتاح الربط المباع بسعر ٨.٩٥ دولار الذي كنت استخدمه . قد يكون عملاً من أعمال الفن ، مثل مضرب الجولف الذي ابتعته في صيف عام ١٩٨٦ في بلدة هامرست في النرويج بثمانية دولارات - إنه جذاباً إلى حد أنني عندما لاأستخدمه ، أعلقه على رف في صومعتي !

يرجع حس اليابانيين بالجمال إلى قرون . وفي قلب السيارة التويوتا أو مسجل السوني الذي يسمع في أثناء السير ، تكمن الظواهر الحديثة لحفل الشاي الياباني . وعلى أية حال ، فإن ديانة اليابانيين « شنتو Shinto » فيما يقول جوزيف كامبل في كتاب « أقنعة المعبود : أساطير شرقية »\* ، تتميز بـ « المائكات اللاتي يعقدن طقوساً جنائزية لينعين الإبر المفقودة والمنكسرة » - ونجد تأكيداً لذلك في « إنكوربورييت » .

وبرغم أن شركات تجارة الأخشاب وأعمال البناء في اليابان قد قضوا زمناً طويلاً كمشتريين للأخشاب المشحونة من شمال غرب المحيط الهادئ ، إلا أنهم نادراً مايشترون الأخشاب الجاهزة من مصانع تلك المنطقة ، ويرجع ذلك إلى حد كبير

جداً للجودة كما هو الحال في عديد من المنتجات الأخرى ، من السلع المنزلية إلى الطعام ، فاليابانيون دائماً زبائن يصعب إرضائهم. كما أنه في حالة الأخشاب ، يفضلونها مقطوعة طبقاً للمقاسات والمواصفات التقليدية اليابانية ، ويولون اهتماماً أساسياً بمظهر الألواح ، وليس بمجرد المتانة أو الأوزان .

وقد انتهج فورستر أولاف هيرترخ ذات النهج الذي سلكه اليابانيون أنفسهم عدة مرات في أثناء الستينيات ، وهم يستهلون غزوهم الصناعي للولايات المتحدة. فقد قطع أسفاراً واسعة النطاق في أنحاء اليابان ، ملتقياً مع من يحتمل أن يصبحوا زبائن ، ومتفقداً تجهيزات الموردين اليابانيين الذين يمدونهم بالألواح الخشب ، وظل يدون ملاحظاته بعناية ، حيثما ذهب .. وبحلول أواسط السبعينيات كان قد أخذ يعيد تصميم مصنعه ، بدءاً من منشار القطع الأولى إلى مقص الأحرف إلى منشار الأطراف .. ثم ، وهو أكثر الأمور أهمية ، تلقى المشرفون تدريبهم على أيدي اختصاصيين يابانيين ، وتعلموا الأساليب المركبة لتصنيف ألواح الأخشاب وتدرجها ، والتي تقوم على عناصر جمالية مثل اللون والهيبيات - وهو تقسيم إلى فئات تتغير حسب المنطقة التي ينتمي إليها الزبون في اليابان، حيث تتفاوت المعايير والأنواع . وقد استغرق الأمر من هيرترخ وجماعته سنتين قبل أن يصبحوا في النهاية واثقين من أنفسهم ، وقادرين على إحداث الانطباعات المطلوبة لدى الزبائن اليابانيين المحتملين . ولكي يذهبوا إلى أبعد من ذلك في التعبير عن فكرتهم ، فقد عمدوا إلى إقامة نزل للضيافة على الطريقة اليابانية التقليدية ، صنعوها من أخشابهم، ودعوا الضيوف من وراء المحيط ليأتوا وينزلوا بها . وقد أحدث هذا أثره في نفوس رجال الأعمال اليابانيين الذين اعتادوا الإحساس بالضيق عند التعامل مع الغربيين ، نتيجة للفجوة الثقافية التي تفصل بينهم . إن مثل هذا الاستعداد للاستضافة كان استراتيجية في التسويق ، تتصف بالقوة والفاعلية والقدرة على الإقناع.

كما أنه جاء بعائد طيب . فالיום ، بينما يظل عديد من الأخشاب المحلية عاطلة ، تجد ١٧٠ عاملاً ليسوا أعضاء نقابات يشتغلون وريجات مزدوجة في ورش فابنورت، وقد وصلت المبيعات في العام الماضي إلى ٢٧ مليون دولار ، ٩٠٪ منها كانت

اليابان ، والشركة مستمرة منذ ذلك الحين في تحقيق الربح.

من غطاء خزان البنزين في « طوروس » إلى اختبار الكرسي الدوار ، من نزل الضيوف في ولاية أوريغون إلى طقوس الإبر المتكسرة ، تتمثل الجودة كموضوع معقد. إن برنامج الثورة الإثنا عشر جزء ضخم منها ، ولكنه ليس بأية حال كل شيء فيها .

## قوالب وأسبقيات في برامج الجودة

جميع برامج تحسين الجودة التي راقبتها عن كثب ، في ميليكين وتينانت و آى . بى . إم . وفورد وبول ريفير للتأمين على الحياة ، كل هذه البرامج شقت طريقاً وعرأ إلى النجاح وهناك كثير مما يمكن أن نتعلمه من أوجه الشبه فيما بينها .

وقد بدأت ميليكين سنة ١٩٨١ بجهد موجه نحو تحسين الجودة ، دون أى هدف آخر ، بمعاونة من فيل كروسبى . وتركز البرنامج منذ البداية على فرق للجودة تعمل داخل منطقة العمل العادية ، وفرق تتلقى من وظائف مختلفة ، ثم من الموردين . وبعد انقضاء سنتين على بدء العملية ، أضافت ميليكين جماعة البيع إلى برنامج الجودة رغم معارضتها . وبعد ثلاث سنوات اهتمت الشركة بقضايا الزبائن ، فوجهت إليهم جماعات متتابعة من الفرق المتعددة الوظائف تطبق جهودها عليهم . وفى المرحلة النهائية من برنامج الجودة تركّز الاهتمام أيضاً على العملاء ، واتخذ شكل خطوة هائلة أخرى ، تستهدف تحقيق تحسن محسوس القدر فى الاستجابة من جانب العملاء .

وقد سلك برنامج تينانت طريقة مماثلة ، وذلك بحث من جانب كروسبى أيضاً ، مبتدئاً بالتأكيد على الجودة ، ومتضمناً الموردين والفرق المتعددة الوظائف ، منذ نقطة البداية . وبعد انقضاء سبع سنوات على بدء البرنامج . وصلت تينانت أيضاً إلى النتيجة ذاتها ، وهى أن هناك حاجة إلى تركيز جديد على العملاء ، وأن العملاء لم يحدث أن كانوا محط اهتمام كافٍ من البرنامج فى أثناء سنواته الأولى .

أما آى . بى . إم . فقد استهدفت فى البداية تحسين الجودة فى نطاق جماعة العمل العادية . وبعد انقضاء ثلاث سنوات على بدء البرنامج ، ظهرت بوضوح أهمية النظم المتعددة الوظائف لجودة كل شيء تقريباً ، كما برز تحسين النظم كعامل أساسى فى عملية الجودة بشكل يكاد يقرب من الاستحواذ على العقل . والآن فى سنتى ١٩٨٦ و ١٩٨٧ ،



توصلت آى . بى . إم . إلى أنها هى أيضاً لم تكن تتصت بدرجة كافية لزيائنها . لقد أصبح العملاء محط اهتمام جديد من جانب كل من يرغب بجد فى تحسين الجودة .

أما فى فورد ، فقد كان الاهتمام المبكر ينصب على الاهتمام بالعاملين ، بالتعاون مع النقابات ، وفى نطاق جماعات العمل العادية . ثم تحركت فورد ، كما سبق ، فى اتجاه تحسين الجودة بشكل جذرى ، مثل ما فعلت آى . بى . إم . قبلها بسنتين ، وذلك عن طريق الاهتمام بتحسين المنظومات المتعددة الوظائف . وبعد انقضاء ست أو سبع سنوات على البداية ، يتركز اهتمام فورد الآن على الزبون .

وقد بدأت بول ريفير بالتركيز على جماعة العمل الفردية فى المراكز الرئيسية ولكنها ما لبثت أن تحركت بسرعة لكى تدخل عمليات البيع الميدانى وعمليات الخدمة ، وكانت الخطوة الثالثة عند ريفير هى إدخال الأنشطة المتعددة الوظائف .

نقطتان تظهرا هنا : الأولى - لا تبدو واضحة أول الأمر - هى الحاجة إلى التركيز على الجودة فى النظم الدقيقة ، ولكن المحكمة المتعددة الوظائف . وكما أظهرنا فإن فورد وكذلك آى . بى . إم . تعتقدان أنهما ضيعتا سنوات عندما لم تدركا أهمية هذه النظم . والثانية ، هى أنه حتى فى أفضل البرامج ، لم تكن أنشطة تحسين الجودة مركزة بما فيه الكفاية على الزبون برغم ما كان لها من أثر حاسم على تقبل الزبائن للمنتج . وقد عمل جروكوك ( تى . آر . دبليو ) وكروسبى معاً فى آى . تى . تى . عدة سنوات ، وهما من الوجهة التقنية يعرفان الجودة بشكل مشابه . وبرغم أن تعريف جروكوك يظهر اهتماماً واضحاً بالزبون ، ذلك الاهتمام الذى نما فى أثناء عمله فى تى . آر . دبليو ، نجد كروسبى يتحدث عن العميل ، ولكنه فى واقع الأمر يصب اهتمامه الأساسى على التوافق مع المواصفات التقنية .

ومما يجدر بالملاحظة أن الشركات التى يعدها كروسبى نماذج المفضلة ، وهى ميليكين وفينانت وآى . بى . إم . قد توصلت إلى استخلاص نتائج مماثلة بعد مضى سنوات على بدء العملية . إن تحسيناتها التى حققتها فى الجودة لم تقربها بدرجة كافية مع العميل ، خصوصاً فيما يتفق من ذلك مع تصورات العميل للجودة كما يتخيلها .

وهكذا . فإن المتوالية الطبيعية تتخذ شكلاً كهذا : (١) الجودة داخل نطاق جماعة العمل الطبيعية . (٢) الجودة كعمل مشترك مع الموردين . (٣) الجودة فى المبيعات

والخدمات الميدانية وعمليات التسويق . (٤) تحسين الجودة من خلال فرق متعددة الوظائف ومن خلال تحسين النظم . (٥) إزاحة الاهتمام أو تركيز الجهود ناحية الزبون . ( شكل ٦ ) يستعرض خبرات الشركات الخمس .

( شكل ٦ ) أنماط التتالي

م	النمط	ميليكن	آى . بى . إم .	تينانت	فورد	بول ريفير
١	الجودة داخل جماعة العمل الطبيعية	*١	١	١	١	١
٢	الجودة مع الموردين	١	١	١	٢	١
٣	الجودة فى المبيعات والخدمات الميدانية	٢	١	٢	٢	٢
٤	فرق عمل متعددة الوظائف	١	١	١	٢	٢
٥	الجودة عن طريق تحسين المنظومات	٤	٢	٢	٣	١
٦	الجودة بالاقتراب من الزبون	٣	٣	٣	٤	٤
٧	الجودة كاستجابة كاملة من العميل	٤				

\* الرقم (١) يعنى أن الجودة تمت منذ البداية .

(٢) يعنى أن الجودة تمت فى الموجة الثانية من تركيز الاهتمام ، وهكذا ....

برغم أن هذه التصورات مصاغة بحيث توحى بأنه يتعين على المرء أن ينفذها كلها، فمن الواضح أن جدول الأعمال متخم ومزحم . وفى إمكان القارئ أن يقول إنه كان يمكن لشركة ميليكن أو تينانت أو فورد أو آى . بى . إم . أو ريفير أن تغير أسلوبها مبكراً بعض الشيء من جماعة العمل الطبيعية إلى النظم الميدانية المتعددة الوظائف إلى الزبون، إلا أنني لست واثقاً من ذلك فى جميع الأحوال . لقد كان هناك كثير منها يمكن تعلمه ، كما أن القول بإمكان تنفيذها كلها دفعة واحدة أمر مغر ، إلا أنه يظل نصيحة غير عملية تماماً .

## المقابل فى القطاع العام

أعد قراءة رقمى ٣ و ٤ فى وصف ثورة الجودة الذى أورثناه فيما سبق . هناك اقتناع بأن الرداة تجلب التكلفة وهو أمر مائل فى القطاع العام كما هو فى القطاع الخاص . ومع ضغوط الميزانية سوف تمكث ثورة الجودة من أن تحصل على نصيبك من الكعكة وتاكلها أيضاً . وسوف يمكنك أيضاً أن تحسن تقديم الخدمة وأن تحد من تكلفتها

في ذات الوقت .

وبهذه المناسبة ، فإن الحذر الذي يجب أخذه واحد في كلا القطاعين العام والخاص . الجودة تُعرّف بتصور الزبون للجودة ، وليس بالمعاملات التشريعية لبرنامج بذاته . إن اللامبالاة وانعدام الإحساس في إعطاء خدمات ذات فائدة أساسية أو عضوية سوف يدمر قدراً كبيراً من منافعها .

## الخطوات الأولى

١ - ما شعورك بشأن الجودة والدور الذي تؤديه - الشعور الكامن في أعماقك ؟ هل هو شوق مستمر ، أم سلاح إضافي تحارب به في معركة المنافسة ؟ فكر طويلاً في هذا السؤال .

٢ - بدءاً من اليوم ، إذا كنت جاداً ، لا تعد أبداً إلى التفاوض عن الرذاعة ولا تمر بها مر الكرام ، بأى شكل من الأشكال إذا لمحتها أو لاحظتها في شركتك ، دون أن تتخذ إجراءً حاسماً وقاطعاً ، وبصرف النظر تقريباً عن التكلفة .

٣ - اجمع صفحات لا تعصى من البيانات عن الجودة - من الداخل ومن الزبائن على حد سواء . أخرج عن موقع العمل واقض ثلاثة أيام من النقاش الحاد . هل أنت بسبيل إحداث ثورة صادقة في الجودة ؟ وهل أى شيء أدنى من ذلك يمكن أن يأتي بنتيجة ؟

٤ - منذ البداية ، تحقق من وجود الزبون كجزء رئيسي من البرنامج وتأكد من حدوث ذلك ، ومن أن تصورات الزبون هي القوة الدافعة لهذا البرنامج ، وادع الزبائن لعضور كل اجتماع يعقد في نطاق برنامج تحليل الجودة ، سواء كان هذا معرجاً أم لا .

## ملخص

- أصبح المركز التنافسي في سوق مزدحمة يأتي الآن بشكل متزايد من «الخدمة المضافة».
- فلتصبح متعصباً للجودة ، مؤكداً على الخدمة ، بشروط الزبون وبأسلوبه وتصوراته
  - اعتبر كل عميل لك زبوناً مدى الحياة، أو أنه يحتمل أن يظل كذلك وعامله على هذا الأساس' لأنه سوف يؤدي دوراً في مركزك السوقى بما يرويه للآخرين' مما يحتمل معه أن يأتيك بغيره من الزبائن، وبالتالي ابذل عناية كبرى بعلاقتك مع الزبائن على مدى الزمن.
  - اهتم بصفة خاصة بالمكونات غير الملموسة فى المنتج أو الخدمة المقدمة .

الخدمة تؤتى أكلها. إن زبائن الهامبورجر ، ومحركات الطائرات ، والأزياء ، والقروض البنكية، والعلاج الطبى، وأشباه الموصلات ، كل هؤلاء يتتبعون ما هو أكثر بكثير من مجرد معدلات الفائدة أو المواصفات التقنية . وعلى المدى البعيد، فإن العلاقات القائمة على التصورات التى تتولد مع الزمن تفوق فى أهميتها ما يقال له « الخواص الملموسة » . كل خدمة أو منتج يمكن تعريفه من جديد على أساس أنه « الخدمة أو غير الملموسات المضافة». والخدمة فى مجموعها سيئة إلى حد أن طوفاناً من الإيجابيات الصغيرة يمكن من إفحام الزبون والمنافسة . تحذير . والخدمة تزيد عن كونها مجرد ابتسامات، إنها فى أفضلها وفى قمتها سلوك ونظم مساندة . تذكر أن العميل العادى ليس لصاً كما أنه ليس أحمق. أجر قياساً لرضا الزبون، بلغته هو وبمقاييسه هو، وأكد على غير الملموسات.

قس هذا الرضا عند جميع منافذ قنوات التوزيع ، واربط القياس بالأجور والأتعاب وبتقييم الأداء رباطاً مباشراً . صمم نظماً مساندة ، وبرامج للتدريب .. الخ على أساس أنها « قيمة دائمة مدى الحياة » تسبغها على الزبون. أضف ستة معالم على الأقل لكل ثلاثة ملموسة وثلاثة غير ملموسة، لكل منتج/خدمة تحقق «خدمة مضافة»، وذلك كل ٩٠ يوماً .

## قدم خدمة ممتازة واهتم بما هو غير ملموس

لقد كان سلوك الولايات المتحدة فظيلاً في مجال خدمة الزبائن، وعندما يكتب تاريخ الأعمال في أمريكا، فإنني أظن أن ذلك سيكون أكثر أجزائه غرابة واستعصاء على التصديق - من وجهة نظر المؤرخ ومن حيث ما فعلناه في أثناء الستينيات والسبعينيات. أقصد، لقد نبهنا الأورة التي تبيض الذهب... إن الإدارة، على نحو ما، جعلت العاملين يعتقدون أن الزبائن ليس لهم وزن.

فريد سميث Fred Smith

مؤسس ليندبرال إكسبريس

مارس ١٩٨٧

### حيث الخدمة الراقية هي المعيار

أنت إذن تريد أن تتباع بذلة؟ حسناً، كذلك كان واحد من المشتركين في ندوتنا النقاشية يريد أن يبتاع بذلة، وهو واحد من كبار المديرين في شركة كبرى للتجارة الداخلية، مقرها مدينة بورتلاند بولاية أوريجون.

كانت ابنتاه وزوجته من المعجبات بمنتجات نورديستروم، وكان دائماً يزعمونه بالحديث عنها، ويلحان عليه أن يبتاع منها ما هو في حاجة إليه. وبصراحة، كان صبره قد نفذ بكل هذه الثثرة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه - على عكس ما كانت تعليقاتهن تقول - كان فيما بينه وبين نفسه يشك في أن أسعار نورديستروم كانت تختلف باختلاف الزبون (كانت سياسة نورديستروم هي أن نساير أي مشتر لأي جلاب إذا طلب ذلك).

ولكنه كان في حاجة ماسة إلى «بذلة» ، وكان ذلك وقت «أوكازيون» بخصم كبير جداً ، وقال لنفسه إنه على أسوأ الفروض ليس معرضاً لخسارة كبيرة ، خاصة في موسم تخفيضات ، وهكذا ذهب إلى نورديستروم ، وهو غير راضٍ تماماً عما يفعله .

كانت الخدمة في المتجر جيدة لم يكن لديه سبيل لإنكار ذلك ، كما أنه وجد فعلاً بذلة رفيعة المستوى وتشملها التخفيضات ، ولو أنه انتقى أيضاً بذلة أخرى معروضة بسعرها الأصلي دون خصم . وبينما تتعهد متاجر نورديستروم بإجراء الضبط على مقاس المشتري في نفس اليوم - إلا أنه وجد ملحوظة ملحقة بورقة التعهد ، مفادها أنه في أثناء فترة التخفيضات - فإن هذا الالتزام يمتد إلى اليوم التالي ، فأحس بالضيق من هذه الثغرة .

عاد في الساعة ٥.٤٥ مساءً اليوم التالي ليتسلم بذلتيه . كان قد بقي على موعد الإغلاق خمس عشرة دقيقة فقط ، وكان في حاجة إلى الملابس لرحلة في تلك الليلة .

ولدهشته ، ولو أنه لم تسبق له إلا زيارة واحدة قبل هذه ، حياه البائع منادياً له باسمه ، ثم اندفع صاعداً ليأتيه بالبذلتين . مرت خمس دقائق ، وعاد البائع إلى الظهور - دون الأشياء المشتراة - لم تكن قد أُنجزت بعد .

وبرغم حاجته إليها فإن حديقنا يقر بأنه أحس بسرور خفي ، ثم انطلق للحاق بموعده يوم الاثنين بمدينة سياتل ، ثم يطير إلى مدينة دالاس حيث يعقد اجتماعاً كبيراً هناك .

وعند وصوله إلى الفندق ، سعد إلى غرفته ، وهناك وجد رسالة تدله على وصول علبة مرسلة إليه ، وجيء بها إليه . كانت قد أرسلت عن طريق فيديرال إكسبريس بتكلفة قدرها ٩٨ دولاراً . نعم ، كانت آتية من نورديستروم ، وتحوى البذلتين ، وكان مضافاً إليهما رباط عنق من الحرير ثمنه ٢٥ دولاراً ( وهذه لم يكن قد طلبها ) كهدية مجانية . وكان هناك أيضاً مذكرة اعتذار من البائع الذي كان قد اتصل ببيته وعلم بأمر رحلته من إحدى ابنتيه ، وهو الآن يذكر هذا بابتسامة ، ويقر بأنه قد اقتنع .

وقد نمت تجارة التجزئة عند نورديستروم إلى سبعة أمثالها منذ ١٩٧٨ ، من ٢٢٥ مليون دولار إلى ١.٩ مليار . وبرغم أن ميزانية الدعاية لا تتعدى قرناً ضئيلاً من متوسط الإنفاق ، فإن المبيعات للقدم المربع تبلغ ثلاثة أمثال المعدل في تجارة التجزئة ، وهي على

قمة كبريات محلات البيع الكبيرة . كما أن نورديستروم قد حققت نمواً داخلياً ( دون أن تقتنى شركات أخرى ) ، وحققت أغلب انتصاراتها فى سوق جنوب كاليفورنيا ؛ حيث المنافسة على أشدها وفى أقبح صورها .

ما السر فى ذلك ؟ خدمة على مستوى لا نظير له . إذا كنت تعيش فى غرب الولايات المتحدة ، فإنك لن تستطيع أن تتحدث عن نورديستروم لأن كل شخص تقريباً لديه قصة عجيبة يحكيها . وسوف تعرفك عبارات مثل « ادى ما هو أعجب من ذلك » ، وهذه بالضبط هى المسألة . وبرغم أن قصة المدير التى أوردناها فيما سبق - والذى يعيش فى مدينة بورتلاند - تمثل حالة متطرفة بعض الشيء ، فإن هناك حالات كثيرة ومألوفة مما هو أدنى بقليل منها ، ومن المعتاد أن تسمع من يحكى شيئاً كهذا : « كان المحل مقفلاً من الناحية الرسمية ، ولكنهم أبقوه مفتوحاً ١٥ دقيقة لكى يمكنونى من أن أبتاع هدية لصديقى . كنت قد تأخرت عن الحفل فعلاً ، ولكنهم أخذوا يلفوها ، وبغاية ، دون إشارة إلى الإحساس بالاستعجال أو تلهف على الخروج ، وقد كانت أجمل هدية جىء بها إلى ذلك الحفل .

غرف القياس متألقة ومزينة بزهور طازجة ، ولا توجد حارسة تعوق دخولك أو تستجوبك بشأن عدد القطع التى معك ، ثم تعطيك بطاقة مشفرة تدل على ما معك ، والمعاطف والستر ليست مزودة بأسلاك الاحتياط ضد السرقة تجعلك غير قادر على تجربتها ( أنا أسميها « خطوط ميسى » ) .

والبائع الذى تتعامل معه يمكنه أن يصرف شيكات ، ويتقبل مرتجعات ويلف الهدايا فى ورق مخصص لذلك ، وهو فى موقعه ، دون أن يضطرك إلى أن تجرى رحلات مكوكية إلى أركان منفرة وطواير انتظار طويلة . ماذا عن المرتجعات ؟ نورديستروم تقبل ارتجاع أية مشتريات ، بل إن العاملين فى متاجرها يعلنون أن جيم نورديستروم قال ذات مرة : « أنا لا يضايقنى لو جاء زبون يصرح أمامه إطار مطاط « جودبير » إلى داخل المتجر ، ولو أنه قال إنه دفع مائتى دولار ثمناً له ، لأرجعت له مائتى دولار . وبالتأكيد ، سوف يعمد البائع إلى أن يعرف اسمك بعد أول زيارة ويجرى ما هو متبع ، كما فى حالة صديقنا من أوريجون : يجمع المعلومات الكثيرة عنك ، ويديرها فى « سجلات شخصية » .

يعزى الفضل فى ابتداء تعبير « الإدارة بالعلاقات » إلى عدد من المديرين المتقدمين فى بنوك مورجان ، وعلى نحو كبير إلى مديرى التسويق فى آى . بى . إم . وأيضاً لأستاذ

التسويق في هارفارد تيد ليفيت . وهو عادة يطبق على مبيعات الحاسبات الرئيسية ، والقروض الكبيرة للشركات ، وغير ذلك من التعاملات الكبيرة الحجم . نورديستروم تطبق هذا التعبير على تجارة التجزئة بمهارة واستمتاع لانظير لهما . حتى إذا لم تحدث لك مشكلة ، فإنه يمكنك أن تتوقع سيلاً من الهدايا مجرد كونك زبوناً ( زهور في عيد مولدك .. إلخ ) ومراسلات شخصية من البائع الذي تعامله في نورديستروم ، إلا أن نورديستروم لا تقبل أن تصادف غرباء متغلبين . لماذا ؟ هل هو الخوف من إفشاء الأسرار ؟ لا إنه مجرد التواضع الصادق ، وفي ذلك تقول بتسي ساندرز Betsy Sanders ، نائبة رئيس الشركة : « لو أننا حقاً نستحق ما يقوله الناس عنا ، لما كانت هناك أسواق للتسويق ، ولكانت المتاجر كلها نورديستروم » .

### الخدمة تأتي بعائد طيب

يبدو أن هناك عدداً من بيوت الأعمال ، التي تدرك أن الخدمة تأتي بما يستحق أن تبذل من أجله ، منها نورديستروم ، وفيديرال إكسبريس و آي . بي . إم . ، وبنك مورجان ، وفريتولاى Frito-Lay ، وأميريكان إكسبريس ، وماكدونالد ، وديزنى ، وقلة تضاف إليها . ويتوفر الدعم القاطع في هذا الشأن لدى قاعدة بيانات « بيمس » PIMS . وهي تقسم عينة من البيوت إلى فئتين : أفضل من المتوسط ، ومصدر الحكم عليها هو زبائنهم . وهي أفضل من حيث أدائها الخدمي ، وتتطلب زيادة في السعر تصل إلى ٩٪ على ما تبيعه من أصناف . كما أنها تمت بضعف معدل السرعة ، واستحوذت على نصيب سوقى بمعدل ٦٪ سنوياً ، بينما أخذت الأخرى تفقد أنصبتها السوقية بمعدل ٢٪ سنوياً . والنتيجة : ١٢٪ عائد على المبيعات للنصف العلوى بمقياس الخدمة كما يراها الزبون ، فى مقابل نزر يسير هو ١٪ للبقية ، فياله من فارق !

وتحت هذه المؤشرات الواضحة تختبئ مؤشرات أخرى أكثر دقة ونعمومة . وقد أظهرت إحدى الدراسات مزيداً من الحقائق ، تلك الدراسات ، التي أجرتها برامج بحوث المعونة الفنية : ستة وعشرون زبوناً من بين كل سبعة وعشرين ممن لهم تجربة سيئة معك لا يبلغون عنها ، والسبب الأساسى لا يثير الدهشة : إنهم لا يتوقعون من وراء مضايقتك شيئاً يرضيهم ، أما الجزء المخيف فيأتى بعد ذلك : حوالى ٩١٪ من أولئك الذين يشكون لن يعيدوا ، والذي هو أكثر إثارة للربح أن إحصائيات الانقطاع صحيحة لمشتريات الآلاف



دولار بقدر ما هي صحيحة لشتريرات مقدارها ١.٧٩ دولار. ولعل أسوأ شيء هو أن الفرد المتوسط الذي أصيب بالآذى يحكى عن تجربة لتسعة أو عشرة من الزملاء ، و١٣٪ من الساخطين سينشرون الأنباء على عشرين فرداً أو أكثر .

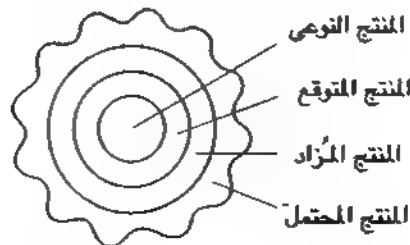
هناك بارقة أمل : قد تظهر البيانات أنه - وفقاً لنوع الصناعة - يمكنك أن تسترد من ٨٢٪ إلى ٩٥٪ من هؤلاء الزبائن لو أنك عالجت الشكوى بأسلوب يتسم بالعناية والاهتمام والفورية. بل إن هناك دراسات أكثر تفاؤلاً : إن مشكلة تعالج جيداً تأتي عادة بولاء يفوق ما كنت تتمتع به قبل وقوع الحادث السلبى .

وفى النهاية تورد الدراسة هذا التحذير : إن الخروج من أجل الحصول على عميل جديد يتكلف خمس مرات ، قدر الاحتفاظ بزبون موجود فعلاً . وأى فرد عمل بانئماً ولو ليوم واحد سيوافق على أنه ليس هناك أسلوب فى الحياه أقبح من الاعتماد على المكالمات الباردة. إن إنماء تجارة موسعة عن طريق الزبائن الطارئین والازدهار عن طريق «الكلمة» التى ينشرونها عنك، وعن سمعتك الجيدة هو أسلوب للاستمرار أخف إيلاماً وأكثر جلباً للريح. إلا أن ما يحدث كثيراً ، هو أن ميزانيتنا المخصصة لإنماء السوق ، سواء بمقياس البالغ المعتمدة أو الزمن المخصص ، توجه نحو أنشطة مقصود بها جذب المزيد من الآتين لأول مرة ، أما الزبائن الطارئین فهم «فى جيوبنا» .

## ركز على ، الحلقات الخارجية ، مفهوم المنتج الكلى

مفهوم المنتج الكلى الذى جاء به أستاذ هارفارد تيد ليفيت Ted Levitt يهىء أداة،

( شكل ٧ )



تعين على التحليل المنهجي لهذه الوصفة .

خذ نوردستروم . على المستوى generic(\*) ، يمثل المتجر أربعة جدران وفئات البضائع تقليدية بالنسبة لمتاجر الملابس المتميزة . وفي مستوى « المتوقع » نجد المواعيد نمطية والموضة في وقتها الصحيح . وفي مستوى « المزاد » ( بضم الميم ) ، نجد نوردستروم تنفق ببذخ لكي يشحن مساحة البيع بالأطقم وبمعايير نمطية ، وهم بشر يتقاضون أجوراً عالية بالمقياس التقليدي ، كما أنها تتجاوز الحدود في الإنفاق على ضمان توفر المقاسات والألوان بما يفوق المألوف ، كما تتجاوز في الإنفاق أيضاً من أجل المحافظة على منافذ شراء عديدة وقريبة من السوق ، تستهدف أصحاب الأنواق المحلية المتخصصة .

إلا أنه في مستوى « المحتمل » ، سنجد أن نوردستروم تحقق شعارها « ليست هناك مشكلة عند نوردستروم » . الزهور في غرف تجربة الملابس ، آلة البيانو العظيمة والمازف في كل متجر ، والفسائير التي تأتي من القلة التي تستغل سياسة « ارتجاع أي شيء » ، السلطة لدى البائعين التي تمكنهم من تناول جميع المشكلات تقريباً في مواقعهم ، الأداء الروتيني لأعمال خدمية في غاية الامتياز ، كذلك التي وصفناها فيما سبق .

بينما تعبر - كزبون - حلقات ليفيت ، من المنتج النوعي إلى المنتج المحتمل ، ستدرك أن نوردستروم ليست « شركة لتجارة الملابس » . إنها في الواقع ، وكما وصفها كثيرون ، « خبرة » أو « ظاهرة » أو كما أسماها صديق لي يشتغل بشركة للحاسبات « مصدر لعلاقة حميمة للمستعمل ، ممتدة مدى الحياة ، تتصل بدرجة هامة فقط بتجارة الملابس بمفهومها هذا » .

في نفس المجرى نجد أن فيديرال إكسبريس قد أعادت تعريف الخدمة البريدية ، كما أن رأى سميث ، العضو بفرقة لويسفيل رديردز قد غير شكل لعبة البيسبول : حمامات في القمة أنيقة لامعة ، يعاد تنظيفها عدة مرات مع كل مباراة ، ومقاعد تنظف بالبخار وتمسح يدوياً قبل كل مباراة ، عصير برتقال طازج وأفضل الأطعمة الخفيفة ، اللاعبين على استعداد لوضع توقيعهم على الكرات ، الأطفال يشجعون على العدو داخل

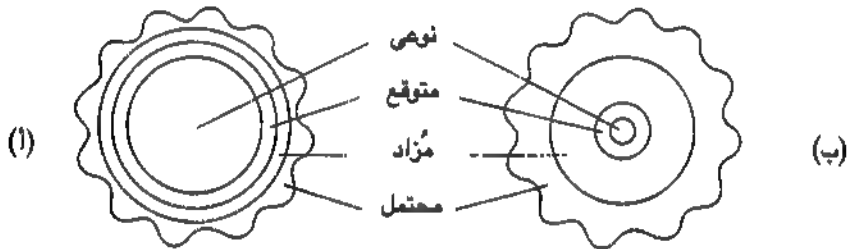
(\*) يقصد بكلمة generic المنتج غير المصنوع عن طريق التسجيل في سجل العلامات التجارية ، والكلمة تعني هنا أماكن العرض كما جاء في أحد المعاجم ( المراجع ) .

الملاعب بعد انتهاء المباراة ، وقائمة لانهاية لها من الأحداث الخاصة التي تجعل هذه اللعبة هي الاختيار المفضل لدى الأسر كتسليية صيفية في مدينة لويسفيل - بنسبة حضور تفوق ما تجده في كثير من نوادي اليبسبول ، حتى برغم سجل الألعاب الذي لا يشجع كثيراً .

الخلاصة - وأرجوكم أن تتوقف هنا وتتمعن جيداً إذا كنت غير مقتنع للوهلة الأولى في هذا : نوردستروم وفيديرال إكسبريس والآخرين قد خلقوا منتجات جديدة بصفة أساسية ، وأسواقاً جديدة ، بأن ركزوا انتباههم على الحلقتين الخارجيتين في مخطط ليفيت . ثم إنهم حققوا ذلك في كل مرة - دون استثناء - من خلال آلاف من الإجراءات الصغيرة المفاضلة ، والتي ليس من بينها إجراء واحد يمكنه في حد ذاته أن يهز العالم .

هذه مسألة تستمد أهميتها من أن السلوك المضاد لهذا بالغ الانتشار . أنفق زمناً في مشاهدة ما يجري في المكاتب الهندسية ، ستجد أن أغلب ما يدور على الألسنة هو الحديث عن الأداء التقني للمنتجات - الحلقة النوعية ( generic ) . ماشر المصرفيين وستجد مرة أخرى أن الحلقة النوعية ( سعر العملة ) هي مايسود المحادثات. ومع أنني مقر بأهمية ما هو نوعي ، إلا أنني أدعو إلى صحة أن : القدر الأكبر من اهتمام المنظمة يجب أن ينصب على تخزين المنتج ، وخلق أسواق جديدة بأكملها ، عن طريق التأكيد على الحلقتين الخارجيتين في نموذج ليفيت .

( شكل ٨ )



إن قيمة هذه النصيحة صاعدة مما هو « مفيد » إلى « ما هو ضروري » - و« الخدمة المضافة » ماضية بشكل متزايد في أن تصبح ميدان التنافس في كل سوق. بمعنى أن التفكير الاستراتيجي التقليدي ، في البيع والتصنيع ، يمكن تصويره كما في شكل ٨ أ ؛ حيث الحلقة النوعية أو النوعي هو الذي يسود . وسوف تبذل منظمة الغد اهتمامها ، كما

فى شكل ٨ ب ، سواء أكان المجال يتعلق بصناعة السيارات أو بأشياء موصّلات أم شركة تأمين - فسوف تؤكد على أهمية الخدمة المضافة عن طريق حلقتى «المزاد» و«المحتمل».

**اهتم بما هو غير ملموس**

**الأشياء النافهة تعنى كثيراً**

شركة تجارة الحاسبات « فال كوم » نفذت برنامجاً أسمته « كير » . الزبائن هم حقاً كل شيء . محوره الرئيسى هو العمل بقائمة ممتدة عنوانها « الشيء الصغير يعنى كثيراً » . لمسات صغيرة ، كتلك التى ستأتى ، تضاف بشكل مستمر إلى جملة مبيعات المنشأة : « ابعت بنشرة نورية إلى الزبائن ، مع تركيز الأضواء على الزبائن المهمين ، زيارات أعضاء الإدارة تكون للمواقع المهمة . أرسل هدايا للزبائن . أرسل بطاقات شكر عليها علامة المتجر . البائعون ينطقون بعبارة شكر عند تقديم الفاتورة ، اتصل بالزبائن بعد تسليم البضاعة بثلاثين يوماً ، اسألهم عن سير الأمور . قدم المزيد من البيانات لتضاف إلى فكرة الأسماء والعناوين التى يستخدمها الزبون . الرد على المكالمات التى تأتى فى نفس اليوم ، ضع بطاقة على الحاسب تدل على رقم هاتف المتجر . التقط صورة للزبائن ومنظومة الحاسب لديهم ، وعلقها فى المتجر ، أرسل لهم واحدة . علق ما يأتىك من رسائل الزبائن تعبيراً عن رضاهم على جدران المتجر . وزع حقائب عليها علامة المتجر ليضع فيها الزبائن الأقراص والشرائط .. الخ . أنشئ برنامجاً لداومة الصلة : ابعت بكلمة شكر مرة كل ثلاثة شهور للزبائن الحاليين تقديراً لدعمهم المستمر . أظهر رقم الهاتف الذى يستخدم فى الاستعلام عن المطالبات ، .. وهكذا تنمو.

الأمور الصغيرة تعنى كثيراً حتى فيما يبدو أنه مجال لأكثر السلع وضوحاً ومحددأً . وهذا خطاب موجه إلى شركة صفور الجرائيت فى مدينة واطسونفيل بولاية كاليفورنيا :

٢٤ مارس ١٩٨٧

**السادة الأعزاء :**

أكتب لكم لأعبر عن امتنانى للخدمة التى تقدمونها ، وأنا معجب جداً بالأسلوب البشرى ( فى مقابل الأسلوب الآلى ) الذى عولج به موقعى . كنت قد طلبت شراء ٧ . ٢٥ ياردة من أجل مسطح مقاساته ٤٠×١٠ . وعندما جاء المائق فى موعده - وهو أبسط

ما يقال - كنا على وشك بداية عظيمة . كان السائق لطيفاً ومتعاوناً وهو ما يمكنني أن أقول إنه ليس ظاهرة ، فبعد أن أفرغ حمولته لاحظ أنني في موقف عصيب ، .. فالرجل الذي يعاونني في مثل هذه الأشغال لم يكن قد أتى بعد ، وهكذا فقد عاونني على إنجاز عملي .. واتضح أنه كانت تنقصني عربة يد بعجلات تضاف لما لدى من أدوات ، ولم تكن لدى وسيلة لإنجاز العمل دونها . لجأ السائق إلى استخدام جهاز الاتصال الموجود في عريته وتحادث مع المصنع والسائقين ، ووجد أنه كانت هناك شاحنة في مكان قريب جداً وليس أمامها سوى أقل من ياردة ، وتبدأ رحلة العودة إلى المصنع . وقد تمكن سائقها من أن يعثر على موقعنا بسرعة وينقذني مما كنت فيه ، وعمل كل هذا بأدب جم . وعلى كل هذا ، طولبت بتسديد ثمن إضافي قيمته ربع ياردة فقط ، وليس ياردة كاملة ، وهو أدنى قدر يطالب به العمل .. ربما كان هذا كله ضربة حظ ، ولكنني على أية حال ... مازالت أجد أن في هذا انعكاساً للأسلوب التي تدار به شركتكم كما أنني لا أجد تعبيراً يوصل بوضوح كافٍ ما أريد قوله . كم هو رائع أن يوجد سائق دمث الخلق وقادر ، على أن يكون هو نفسه خدمة تقدم ، لأمجرد سائق شاحنة شرس فظ الطباع . يمكنكم أن تثقوا بآرائي سأقدم اليكم بطلبات جديدة ، عندما تكون لدى أعمال في منطقتكم .

### المخلص

### مقاول أعمال

### الرد على الاتصالات التليفونية

في حلقة نقاشية أقيمت منذ وقت قريب ، خصصنا نصف يوم لمناقشة تصورات الخدمة . كان الحديث المتبادل بين ميري شركات تأمين ومستشفيات ومصانع سيارات ، قد اتجه في لحظة ما نحو موضوع « الرد على الاتصالات التليفونية » . وبدأ الأمر كما لو كان كل مشترك في الندوة يتحدث بعد زميل له ، لديه قصة مذهلة يحكيها حول فاعلية مكالمات تأتي من مدير في أعقاب صفقة ، أو خدمة إصلاح ، بل مجرد مكالمات للاستعلام عن استلام عطاء - كما حكى واحد منهم - يتلقاها الطرف الآخر باندھاش ، فلم يسبق أن أحداً كلف نفسه مشقة في ذلك ، كما يحكي مدير مشتريات بشركة سيارات في معرض الحديث عن غضبه من هذه الظاهرة .

هذه اللمسة الإنسانية الصغيرة يمكنها أن تقطع شوطاً بعيداً نحو توثيق العلاقات

مع العملاء في عالم يتناقص فيه عنصر « الشخصية » في العلاقات ، ونجد رجل أعمال مثل فيل بريسler ، صاحب أكبر امتياز لشركة دومينو بيتزا ( والقائم على تجديد عقود الأعمال )، يعزو قدراً كبيراً من نجاحه لمائة مكالمة للعملاء يجريها كل أسبوع. وهو يصبر على أن تعطى هذه المكالمات أسبقية على التقفيل اليومي لحسابات المحل ، ويفسر ذلك بقوله: « لم يحدث أبداً أن زبونا جاء يشتري كعكة من عندنا لأننا نحسن تقفيل الحساب اليومي » .

### التكنولوجيا الراقية لغير الملموسات

وهكذا، فإن الاحتمالات التحويلية للحلقات الخارجية في أنموذج ليفيت تنطبق على صناعة فطائر البيتزا وعلى الخرسانة على السواء ، كما تصدق على شركات التصنيع . وهذا ما تثبته لنا كل يوم شركات مثل كاتريلار وبوينج و آي . بي . إم . وكذلك فإنها تصدق على الخدمات الصحية : في إحدى نواتنا كون فريق من مديري المستشفيات قائمة بخدمات غير ملموسة، وصلت إلى ٢٥٠ خدمة، تمتد إلى ما وراء الإجراءات الحلقة النوعية ( generic ) التي يدخل المريض الى المستشفى من أجلها . وبالتأكيد، فإنه ، حتى في مجال التكنولوجيا الرفيعة على الأخص ، نجد الخدمات غير الملموسة تتبوأ مكانة أعلى ، وفي ذلك يقول ريجيس ماكيننا في كتاب « لمسة ريجيس The Regis Touch » :

من المعتاد أن تتفاخر الشركات بأن منتجاتها يفوق في القوة أي منتج منافس له بنسبة ٢٥٪ ، وحقا فإن عددا لا يصدق من إستراتيجيات تحديد الموقع يركز على السعر و « فن البيع من خلال مواصفات ( SpecsmanSHIP ) اشتقاق ، يرمى إلى فن وضع المواصفات ؛ بمعنى ترويج المنتج باستخدام مواصفاته التقنية المتفوقة » .. إن في استطاعة الشركات أن تكون في حال أفضل لو أنها أرست أوضاعاً قائمة على ما أسميه العوامل « غير الملموسة »، خصوصاً المصداقية والخدمة ، فبخلاف السعر والمواصفات التقنية، فإن غير الملموسات لا تجد لنفسها مكاناً واضحاً على خريطة مقارنة المنتجات ... ولكن غير الملموسات أكثر قوة وفعلاً بكثير كائنات لتحقيق التفوق في تحديد الموقع .

وقد اتضحت قوة تحديد الموقع غير الملموس منذ عدة سنوات ، عندما كنت أجري مسحاً سوقياً لحساب « إنتل » . وكجزء من المسح ، تحدثت مع عدد من

المهندسين بشأن نوع معين من شريحة الذاكرة ، وأذكر أنني سألت واحداً منهم عن السبب في اختياره شريحة إنتل Intel chip . وقد كانت صنفاً جيداً من الوجهة التقنية ، ولعلى كنت أنتظر من هذا المهندس أن يرد برطانة تقنية: «زمن اقتراب الذاكرة يبلغ كذا جزءاً من مليون من الثانية» أو « الطاقة المفقودة لا تزيد على كذا وكذا » ، لم يحدث هذا ، ما حدث هو أن المهندس ذكر لى أن شركته تبتاع جميع شرائحها من إنتل ، وإنّ فإن من الطبيعي أن تبتاع صنفاً جديداً من هذه الشرائح من إنتل أيضاً . وهل قام هو بتقييم الصنف الجديد ؟ لا ، فى الواقع « نحن نتجه دائماً إلى الشراء من إنتل لأن لنا علاقات تجارية معها ، ونعرف إلى أين هم ماضون ولدينا ثقة فى تلك الشركة .. » ، هذه كانت إجابته . غالبية قرارات الشراء تتخذ بهذا الأسلوب . ومديرو الإنتاج ينفقون أياماً إن لم تكن أسابيع ، يرسمون الخرائط والمنتجات البيانية التى تقارن بين المنتجات على أساس المواصفات والسعر، ولكن قرارات الشراء نادراً ما تتبنى على هذه المعايير الموضوعية . إن المقارنات ذات الأهمية بين المنتجات تأتى من عقول تعيش فى السوق ، وفى أذهان الناس، من أن غير الملموسات هى التى تهمل .

### قلل مما تعد به ، وارفح مما تعطيه

بتزايد سخونة المنافسة فى كل سوق ، تجد الشركات نفسها مرغمة على أن تعد بأن تأتى بالقمر لكى تحصل على أمر توريد . وخصوصاً الأمر الأول من زيون - أليس هذا صحيحاً !

لا هذا خطأ . فمع الانفجار التنافسى الذى اتسم بوفرة المنافسين الجدد المفتقرين لسجل أعمال ، نجد أن التفوق الاستراتيجى الذى يحوى المعنى والقيمة يتسم بالمصادقية وليس بالوعود البالغة الحماسة والانديفاع ( خاصة مع التغير المتوسط المدى والتغير الطويل الأمد ) . ومع وجوب تحقيق الإسراع والاستجابة للزيائن ( انظر ع - ٤ ) ، فإن الوفاء بالالتزامات لم يكن فى أى وقت أكثر ضرورة وقيمة مما هو عليه الآن.

ومما يعزز هذا القول مسح للبنوك يلخصه سكيب مورس Skip Morse نائب رئيس « سيتى ترست » . فالبنوك التى لديها تقويم منخفض الجودة للعملاء ، عادة ما يأتيناها مثلاً زيون بسؤال فى الصباح يتلقى عليه إجابة مثل : « سنرد عليك فى الظهيرة » أو « سنطلبك

بعد حين » ، ثم يتصلون به في الثالثة مساءً مثلاً . على حين أن ينوك القمة ، مثل « ذا مورجان » ، تأتي إجابتهم هكذا : « سوف نتصل بك في نهاية ساعات العمل اليوم » ، وهذا يكون في الرابعة مساءً مثلاً .

المفارقة هي هذه : إن البنوك التي تتميز بأداء أفضل ، من الوجهة الموضوعية ، هي التي تسبق إلى إنجاز الأعمال . وكثيراً ما يحكم عليها العملاء بأنها أدنى من تلك التي يبدو أنها تفوقت عليها في الأداء ، فالعملاء عادة ما يهبطون إلى الأرض بالبنوك التي لا تفي بوعودها ( الثالثة مساءً وليس الظهر كما قالوا ) أو التي تدلي بأقوال مائعة ( سوف نتصل بكم ) ، وهم دائماً يفضلون وعداً أدنى بريقاً مادام أنه سيوفي بها .

ولقد خبرت هذه الظاهرة نفسها في تتابع سريع في فندق ومحطة خدمة . فبرغم أن قائمة الخدمة في الفندق كانت تنص على أن خدمة الغرف تبدأ في الساعة ٦.١٥ صباحاً .. فإنني عندما طلبتهم الساعة ٦.٢٠ صباحاً تلقيت صوتاً ربيعاً في رسالة مسجلة يقول : « خدمة الغرف سوف تبدأ في السادسة والنصف » ١٥ دقيقة ليست في الواقع زمناً طويلاً حتى عند من هو بقدر ولعي بقهوة الصباح ، إلا أن التأخير كان مثيراً للسخط بالنظر إلى الوعد المقطوع . كان إحساسى هو أنني ألقى خدمة سيئة ، وهو إحساس كان مدعوماً أيضاً بارتفاع أسعار الفندق .

وبالمثل ، عندما طلبت إطار عجلة بمقاس غير معتاد من محطة خدمة محلية أدهشنى وسرنى أن ألقى تأكيداً ( مرتين ) بأنه يمكننى أن أحصل عليه بعد أربع ساعات فقط . كنت أعرف أنني سأكون مشغولاً في ذلك الوقت ، ولذا قلت لهم : سأتى في صباح اليوم التالي ، وتركت المحطة ، وقد تحسن شعورى كثيراً نحو الأسعار الباهظة التي يباع بها الوقود هناك ، والتي بدا لى أنها تحتل بالنظر إلى جودة الخدمة ، والاستجابية التي تتميز بها .

أعدت ترتيب خطواتي للصباح التالي ، ودلفت إلى المحطة في الساعة ٩ صباحاً . ولدهشنى الشديدة وجدت أن الإطار لم يكن قد تم طلبه - ولم أحصل سوى على تضييع وقتى واختلال مواعيد الصباح . تطلع آخر كان مصيره خيبة الأمل . ومرة أخرى ، يظهر أن القضية هي التصور وليس الحقيقة المجردة ، كنت في الأصل أتوقع الحصول على هذا الإطار في بحر يومين على الأقل ، ولم يكن لدى مانع من أن أنتظر فترة كهذه .



وقد أدركت مدى أهمية هذا كله عندما مررت بتجربة عكسية صغيرة ، وتلقيت أكثر مما أتوقع ، وممن ؟ من خطوط جوية ، لا أقل ، وشركات الطيران لا تقول الصدق في أغلب الأحيان ، هذا معروف عنها . كلنا نعرف أن « التأخر عشر دقائق » هي جملة شفرية معناها : (١) « ساعة تأخير » ، أو (٢) « ليس لدى أدنى فكرة عن موعد الإقلاع أو حتى إن كان هناك إقلاع أصلاً .

ولكننى ، ذات مرة ، شعرت بقوة الصدق . إنهاالت الطائرات كالمطر الغزير على مطار « لاجوارديا » فى نيويورك ، وبالتالي توقفت جميع حركات الإقلاع . وعندما تحركنا نحو الممر بعد أن انتهت هذه الزويمة ، والطائرة الرديئة التهوية تقترب من نقطة الانطلاق ، أعلن القبطان : « نحن رقم ١٥ فى الصف ، وأمانا خمس وأربعون دقيقة .» انطلقت مهممات السخط من الركاب ولكننا استسلمنا . بعد ثلاثين دقيقة كنا فى الهواء - وأحسست كما لو كنت قد نلت نعمة كبرى، والحقيقة هى أنه أمر يستحق التذكر بعد حدوثه بسنة . لو أن قائد الطائرة لجأ إلى الروتين المعتاد : « هناك حفنة من الطائرات أمانا ، وسوف نضطر للانتظار حوالى خمس عشرة دقيقة» - لكانت نفس الثلاثين دقيقة التى قضيناها فى الانتظار مجرد واحدة من حالات « الوعد بكثير والوفاء بقليل » .

وهناك دلائل مثيرة حول هذه المسألة تأتى من ميدان الخدمة الصحية . مرضى الجراحة الذين يذكر لهم بالتفصيل ما سيعانونه بعد إجراء العملية يتماثلون للشفاء أسرع من أولئك الذين يتركون فى الظلام ، بمعدل ثلث الفترة الزمنية .

تخيل مريضاً يقال له إنه سيعانى من ضيق شديد فى التنفس أربعة أو خمسة أيام بعد الجراحة . فحتى لو استمرت الأعراض فترة أطول من المتوسط .. فإن المريض سيكون مجهزاً لهذه المعاناة . أما المريض الذى لا يدري ، فسوف يصاب بالذعر ويعتقد أن العملية فاشلة ، وإن يكفيه أى قدر من التفسير يسمعه بعد العملية ( « إنهم يكذبون .. إننى احتضر » ) . وحتى لو استمر معه ضيق التنفس فترة تقل عن المعتاد أو عما هو مصدر ، فإن الأزمة العاطفية كثيراً ما تؤدى إلى تأخير الشفاء التام .

نحن جميعاً نريد أن نتوقع ما يحدث . الواقع أنه كلما زاد الموقف إبهاماً وتعقداً وإثارة للذعر ( كما هو الحال فى الموقف التنافسى الذى يسود اليوم ) ، اشتدت نزعتنا إلى التنبؤ . ولذلك .. فإننى لست مندهشاً على الإطلاق لما يأتى فى دراسة البنوك أو مكتشفات

## الخدمة الصحية .

إلا أنه بقدر ما نتأثر بمثل هذه القصص حول الوعود المنكوبة التي تشير فينا إحساساً بالإحباط عندما نكون في جانب المتلقى (المريض أو المستهلك الفرد أو المشتري)، فإننا ننزع إلى أن نقلل من شأن هذا الأمر ، عندما نخطط إستراتيجية المنشآت التي نحن مسؤولون عنها .

خذ مثلاً الجماعات التي عملت معها ، وهي تنتمي لاثنتين من أعلى الشركات مستوى ( منتجات مواد البناء ، ومواد التعبئة ) ، وكلا النوعين يتمتع بشهرة واسعة ومركز مرموق بالنظر إلى أن منتجاته في قمة الجودة . كلتاهما دأبتا على أن تتقابلا مع الزبائن لتعرفا منهم كيف ينظرون إليهما في السوق . وكلتاهما أدعشتهما أن تعرفا أن الجودة الحاضرة على التقدير كانت تحظى بقدر من الاهتمام ، أدنى مما ينصب على تاريخها في الاستجابية وسجلها الملىء بالإيجابيات ، وبقدر من السلبيات من هذه الوجهة . بمعنى أنه برغم الجودة التي يسهل إظهار تفوقها على نظائرها في إنتاج المنافسين الرئيسيين .. فإن أكثر من ٨٠٪ من التغذية الاستراتيجية للزبائن الذين عبروا عن رأيهم ينصب على الاستجابية والمصادقية . بصراحة تامة ، الشركات التي تعد « درجة ثانية » ( كما يراها منافسوها - وهم زبائني - بناء على الجودة النسبية ) قد حصلت على مجموع درجات أعلى من زبائنها لأنها ظلت دائماً تفي بالتزاماتها .

وفي ذلك يقول واحد من المديرين متعجباً : « أنا غير قادر على فهم ذلك ، كنت أنتظر منهم أن يتحدثوا عن التحسينات المتنوعة في الجودة ، بما في ذلك بعض المشكلات التي عانينا منها في المنتجات الجديدة . ولكنهم مضوا يتحدثون طويلاً عن أمر توريد صغير متأخر هنا وعن عمل ينطوي على استجابية متميزة هناك » .

الجودة لها أهميتها ، لا شك في ذلك ، وكذلك الزمن المطلق للاستجابة ، وكذلك السعر ، ولكن هناك ما لا يقل أهمية عن أي منها وهو أن تحافظ على وعد قطعتة . والواقع أنني قد لخصت هذا كله في معادلة بسيطة :

$$ت . ز = \frac{ت}{ق}$$

حيث ( ت . ز ) = تصور الزبون ، ( ت ) = التوريد ، ( ق ) = التوقعات .

إن الوصول بتصور الزبون إلى حده الأقصى (ت.ن) أمر أساسي في العالم الحقيقي؛ حيث يكون تصور مالا يلمس هو في الواقع كل شيء .

### عامل الزبون وكأنه رصيد ثابت متزايد القيمة

عندما تدخل منبوية فيديرال إكسبريس إلى مكثبي سوف تلاحظ رقم « ١٨٠٠٠٠ دولار » ملصقاً فوق رأس عاملة الاستقبال . مؤسستى الصغيرة التى يعمل بها خمسة وعشرون فرداً تدفع مائدفعه فيديرال إكسبريس وقدره حوالى ١٥٠٠ دولار شهرياً . وعلى مدى عشر سنوات سوف يتزايد هذا الرقم ليصل إلى ١٨٠٠٠٠ دولار . وأنا أظن أن هذه الوسيلة البسيطة - حساب قيمة العميل على مدى عشر سنوات ، أو مدى الحياة - يمكن أن تكون لها فاعلية كبرى ومغزى كاسح .

صاحب متجر بقالة اسمه ستيو ليونارد Stew Leonard هو الذى أوحى إلى بهذه الفكرة . فهو يقول : « عندما ألح تقطيع على وجه زبون فإننى أرى ٥٠٠٠٠ دولار توشك أن تخرج من الباب» . «خيرة الزبائن لديه يبتاعون ما قيمته ١٠٠ دولار شهرياً . وعلى مدى عشر سنوات تتراكم قيمة المشتريات لتصل إلى ٥٠٠٠٠ دولار تقريباً . كلنا مقتنعون بأن التعامل المتكرر هو مفتاح النجاح فى التجارة . هذه الوسيلة البسيطة فى التحجيم توفر طريقاً إلى دعم الفكرة.

وهذان مثالان آخران : متوسط مشتريات السيارة على مدى العمر ستصل إلى ١٥٠٠٠٠ دولار ، دون تكلفة الإصلاح . ومراعاة للانخفاض الملحوظ فى ارتباط الزبون بتاجر السيارات هذه الأيام ، أليست فكرة طيبة أن يركز التجار وموظفهم انتباههم على هذا الرقم الضخم ؟ أو : تخيل أنك تتردد على مطعم جيد مرتين فى الشهر لأجل عشاء لسته أشخاص ، أنت فى هذه الحالة تعنى عند هذه المؤسسة ٧٥٠٠٠ دولار كل عشر سنوات .

بقدر ما تحدثه هذه الأرقام من أثر ، وما تدل عليه ، فإنها ليست سوى الجزء البارز من الموضوع . ذلك أن الزبون المتكرر التعامل هو أيضاً الأداة الرئيسية لنشر الدعاية الشفوية . ولنفترض - ونحن متحفظون - أن زبوناً دائماً طوال فترة حياته ، سعيداً بما يحصل عليه ، يأتيك بصديق ليصبح هو أيضاً زبوناً لدى الحياة فى المطعم أو السوبر

ماركت الذى تديره ، أو فى فيديرال إكسبريس ، حسب الحالة . سوف ترتفع قيمة هذا الزبون فجأة وتتضاعف لتنتقل من ٧٥٠٠٠ إلى ١٥٠٠٠٠ دولار ، مع استمرار احتمال توصية هذا وذاك لغيرهما من الناس . وبناء عليه فإن اللافتة المعلقة فوق رأس عاملة الاستقبال فى مكتبى يجب أن يقرأها مندوب فيديرال إكسبريس على أنها ٣٦٠٠٠٠ دولار وليس ١٨٠٠٠٠ دولار .

وهناك خطوة ثالثة فى المتوالية . إذا كان عامل الخدمة فى المطعم يتولى أمر خمس مناضد فى الليلة ، فإنه إذن يتعامل مع  $5 \times 150$  ألفاً دولار أو ٧٥٠ ألف دولار كقيمة محتملة لحجم العمل التجارى . هذه الأرقام شئ مذهل بالنسبة للمؤسسة مثل فيديرال إكسبريس ، فإذا كان المندوب يوصل الرسائل لأربعين جهة من نفس حجم مكتبى ، فهو إذن يتولى إدارة « مجموعة » من الزبائن لدى فيديرال إكسبريس قيمتها تعادل  $40 \times 360$  ألف دولار أى ١٤ مليون دولار .

وهكذا ، فإن العصفية الثلاثية الخطوات هي : أولاً : قدر قيمة الزبون لعشر سنوات أو لدى العمر ، على أساس الحجم ومعدل تكرار التعامل المتوسط لهذا الزبون الجيد . ثم اضرب هذا العدد فى اثنين لكى تأخذ فى اعتبارك معامل السمعة التى سينشرها عنك . ثم فى النهاية اضرب الإجمالى الجديد فى متوسط عدد الزبائن المتعاملين يومياً مع فرد أو جماعة البيع أو الخدمة أو الشحن أو غير ذلك من أنشطة الخط الأمامى . الناتج سيكون هو القيمة لدى العمر لـ « مجموعة الزبائن » التى يتعامل معها هذا الفرد أو تلك الجماعة من العاملين .

المغزى واضح ، وهو : إذا نظرت إلى الزبائن بهذه الطريقة أو بطريقة مشابهة فسيحتمل أن تتخذ موقفاً جديداً من أمور التوظيف ، والتدريب والمقابل والإنفاق على الأدوات والوسائل المستخدمة فى عملية خدمة الزبائن . خذ ذلك النادل فى المطعم مثلاً : إنه يتداول ماقيمه ٧٥٠ ألف دولار من مستقبلك كل ليلة ، أفلا تزال واثقاً من أنك تريد أن تتفاخر بشأن الأجور المنخفضة التى تدفعها للعاملين لديك ؟ أنت متأكد من أن خفض نوعية الزى الرسمى من أجل تحقيق الوفرة أمر منطقى ؟ ألا يزال الاستثمار فى منظومة إلكترونية صغيرة لتسجيل طلبات الزبائن يبدو لك أمراً باهظ التكلفة ؟ فجأة ، يبدأ إصرار ستيو ليونارد على أن يجتاز كل فرد فى المتجر برامج ديل كارنيجي فى مخاطبة الجموع

وفى السلوك ، حيث يرى بشكل جديد وفى صورة جديدة . وكذلك الأجور العالية فى فيدرال إكسبريس ، وما يبدو أنه إنفاق باهظ على أدوات الدعم من نوع منظومة الحاسب كوزموس ، والتي لن تلبث أن تتضمن أطرافاً إلكترونية فى جميع شاحنات تسليم البضائع . (وعلى الجانب الآخر ، فإن هذا يجعل امتناع بيبول إكسبريس عن الاستثمار فى وسائل دعم الخدمة أمراً غير مفهوم .)

خذ عنصراً آخر فى نظام الأجور . أغلب الشركات لا تفرق بين عمولات البيع الناتجة عن عمليات جديدة ، وتلك التى تدفع نظير عمليات متكررة أو مضافة لعقود جارية . والبعض منها تذهب إلى حد أن تدفع عمولات أكبر على الصفقات الجديدة مع خفض عمولات الصفقات المتكررة ، والتي يفترض أنها تتطلب جهداً أقل . الواقع أن العكس يجب أن يكون هو النمط السائد ، عمولات البيع و / أو الأجور المدفوعة لأفراد يجب أن توجه بقدر كبير نحو صفقات التكرار والإضافة . نحن نريد من أفراد البيع العاملين لدينا ألا يعتبروا الزبائن الطارئین أمراً مفروغاً منه أو ينظروا إليهم كشئ مضمون الاستثمار . ذلك أن صفقات التكرار والطلبات الإضافية تنتج فى العادة عن عدد من لمسات صغيرة ولكنها فى مجموعها مستنفذة للوقت ، مثل العمل كهزمة وصل مع الإدارة الهندسية أو إدارة الخدمات ، ونظامنا فى الحوافز يجب أن يكون صيحة واضحة المعنى ، ودون أى لبس « أنفقوا هذا الوقت » .

وتكتسب هذه النصيحة الآن وزناً لم يكن لها من قبل . فبعد أن أصبحت « الخدمة المضافة » استراتيجية ذات وزن متزايد ، فإن جميع المبيعات أصبحت تتطور بسرعة نحو « منهج مبيعات » وعلينا أن نعتبر جميع التعاملات فرصاً لإنشاء العلاقات .

إن الأمر يتبلور فى النهاية إلى هذا : عندما يتم تقييم وحدة إنتاجية فإنها تبدأ فى أن تفقد قيمتها من يوم افتتاحها . بينما الزبون الذى يتلقى خدمة جيدة هو رهيد متزايد القيمة ، وكل إجراء صغير يتخذ لصالحه ، ومن أجله يزيد من فرص تكرار التعامل والطلبات الإضافية ، ومن احتمال أن يحيل زبائن آخرين إليك ، وهو أمر لا يقدر بثمن .

جرب بنفسك هذه الحسبة التى أجراها مدير مستشفى ، كان يحضر ندوة معنا حين وجد أن الممرضة فى المتوسط تدير كل يوم حجم أعمال يبلغ مليونى دولار ، لقد أنشأ برنامجاً نشطاً جريئاً من أجل تحسين وتقوية مركز قسم التمريض فى المستشفى . نفس

الشيء أقدم عليه مدير أوروبي في ندوة حضرتها ، وكان عدد من كبار زبائنه حاضرين أيضاً . تلفت حول المنضدة وأجرى عملية حسابية سريعة وأطلق صغيراً وهو يقول . « إن لدينا ما قيمته ٧٢٠ مليون جيلدر ( ٣٦٠ مليون دولار ) من أعمال لمدى العمر في هذه الغرفة . » ثم أضاف وهو يستدير نحو العاملين معه « يحسن بكم أن تنصتوا جيداً لما سيقال لكم . »

## ليس أمراً طارئاً بل أسلوب حياة

وهكذا فإننى ، فى نطاق هذه الوصفة ، أدعو إلى الاهتمام بالخدمة ، بل وبمفهوم أوسع نطاقاً ، بغير الملموسات ، أى بمعالم المنتج التى هى فى ازدياد ومحملة الحديث. وتؤيدنى فى ذلك الأرقام الكلية للربحية والحالات المحددة المتوفرة ، من التكنولوجيا العليا إلى الدنيا ، فى الخدمة والتصنيع . إن التحدى يتمثل فى النظر إلى كل عنصر فى كل عملية من خلال عدسة الزبون ، والمحاولة الدائبة لإعادة تحديد كل عنصر من عناصر الأعمال بمقياس تصورات العميل لغير الملموسات هكذا حرفياً .

هذا هو لب الموضوع. لقد حضرت عشرات من الندوات حيث قوائم الأفكار التى تؤدى إلى إنكفاء تصورات الزبون ، وفى كثير من الأحيان ، هناك مئات من المفردات ، حافلة بأفكار جاهزة أغلبها لا يتكلف كثيراً ، وهكذا فإنه لا يوجد سوى القليل من العقبات المالية التى تعترض طريق التنفيذ . إلا أن أمراً أو اثنين ينتجان - سوف لا ينفذ إلا قدر ضئيل من هذه الأفكار ، أو أنه حتى إذا نفذت كلها فإنها تكون نهاية المطاف .

تكن ميزة نورديستروم فى أن « القائمة » - إذا أردت هذا التعبير - تمثل سلوكاً دائماً ، أسلوباً فى الحياة . ليست هناك نهاية ، إنها دائماً فى ازدياد ، إنها تخص الجميع. إذ إنه حين يتم تشريح وتقسيم مكونات الخدمة وجوانبها إلى جزئيات كلها قابلة للاداء بشكل متمتع ، فإن العقلية التى تلزم للمضى سنة يعد سنة فى الاستماتة من أجل استراتيجية « الخدمة المضافة » ، بعيدة عن أن تكون أمراً شائعاً. والانشغال بالحلقيتين الخارجيتين فى نموذج ليفيت ، لا بد له أن يصبح شأنه شأن كل شركات الغد التى تريد أن تحقق النجاح .

## قسط رضا الزبون

**قسط**! وكافىء على أساس القياس . الجودة - تكلفة الرداءة ، تقييم الزبون للجودة - كل هذا يمكن قياسه . وقد سبق فى حديثى عن الوصفة (ج - ٢) أنه يمكن قياس الخدمة أيضاً . إلا أن القليلين يفعلون وأغلب من يفعلون . (١) يجرون ذلك بمعدل أقل مما يجب . (٢) لا يهتمون بغير المموسسات . (٣) ليست لديهم الثقة اللازمة لدفع ثمن الأداء فى هذا المجال .

بعد سنوات من الملاحظة .. توصلت إلى عشرة اعتبارات أعدها أساسية للقياس  
الفعال لرضا الزبون :

١ - **معدل التكرار** . من الضروري إجراء مسح رسمية كل ٦٠ إلى ٩٠ يوماً . واعمل مسوحاً غير رسمية مرة فى الشهر على الأقل . ويجب أن يكون حجر الزاوية للبرنامج مسحاً سنوياً أساسياً ، يظهر الصورة العامة بريدو فارمز وسيتمى ترست تجريان المسح يومياً ودومينو بيتزا أسبوعياً ، إلا أن كثيرين يغبطون أنفسهم بأنهم يجرونه كل ستة أشهر . مثل هذا المعدل الواطئ لا يعبر عن الحقيقة .

٢ - **إطار العمل** . يجب أن يؤدى المسح السنوى للصورة العامة بواسطة طرف ثالث وربما أيضاً بواسطة المسح الذى يجرى كل ٦٠ - ٩٠ يوماً . ولا بد أن يتكلف الأمر مالأ محسوساً لكى يجعلك ذلك تأخذ الأمر بجدية . كما يجب المشاركة فى العلم بالنتائج مهما كانت مجلبة للرج . ولا بد من مشاركة « جماعات تركيز » تنتقى من بين عدة زبائن لتحضر كل عملية : التصنيع ، والتوزيع ، والحسابات ، وليس مجرد التسويق ، وذلك على أساس نصف شهرى أو شهرى . البيان السنوى أو نصف السنوى بشأن الحسابات الرئيسية يجب أن يتضمن أسئلة المسوح الرسمية ، ومناقشات مفتوحة مع جميع المستويات والوظائف فى عمليات المحاسبة الأساسية . اعقد برامج غير رسمية (أو رسمية) للمديرين الكبار فى جميع الوظائف ، شعارها « ادع ثلاثة زبائن كل أسبوع » تنطوى على مجموعة شعارات للمشاركة فى البيانات المجموعة عن طريق المكالمات والزيارات ومناقشتها . ويجب أن يكون متاحاً للجميع الإطلاع على ملخص لجميع مراسلات شكاوى الزبائن (إحصائياً وأيضاً بعض الخطابات ونصوص الاتصالات) ، كما أن برامج المتابعة المنهجية « مافات تحقيقه من مبيعات lost sale » هى أيضاً حتمية .

٢ - المحتوى . وجه عدداً من الأسئلة النمطية القابلة للقياس . مثلاً « كم عدد الشكاوى التي تلقيتها خلال التسعين يوماً الأولى بعد إخراج المنتج إلى البيع ؟ كم ساعة تلزمك لكي ترد على استفسارات الزبائن من مختلف الأنواع ؟ بث الطاقة في ابتداء وسائل إخضاع الأسئلة التي تتصف بالنوعية للقياس - مثلاً : « كيف يمكننا أن نتنافس مع ... ؟ وذلك على مقياس من واحد إلى عشرة . وتأكد ، في جميع حالات القياس هذه ، من اختبار «نحن» في مواجهة « أفضل المنافسين » (أفضلهم عموماً ، أفضلهم في المجال أحدثهم ... إلخ ) .

٤ - تصميم المحتوى . أنصت باستمرار وبشكل منهجي فيما يمكن أن يسمى نوعاً من « السذاجة » ، وذلك من أكبر عدد ممكن من الزوايا (انظر أيضاً الوصفة ع - ٧) . فلا يوجد مقياس مفرد أو أداة للمسح يمكن اعتبارها أفضل الجميع ، أو حتى اعتبارها جيدة . ومن الضروري إجراء التنسيق وإعادة الفحص والتدقيق بين عديد منها . العقبة الأساسية في طريق نجاح البرنامج هي التحرك إلى ما وراء المقاييس الواضحة ونحو ماهو عسير تبيانها ، وماهو أيضاً موضع الخلاف من بين المتغيرات المثيرة للجدل التي تحدد في النهاية العلاقات الطويلة الأمد مع العملاء وتكرار التعامل ونمو الحسابات ( ونقصد بعبارة موضع خلافاً أنها كذلك بصفة خاصة بالنسبة للمهندسين والمحاسبين والصانعين ورجال التسويق وما إليهم ) . خذ مثال مسح البنك : هل يمكن لأسئلتك أن تتوصل إلى قيمة « الوعد بأقل مما سيعطى » ؟

٥ - إشراك الجميع . يجب أن تتضمن جماعات التركيز غير الرسمية جميع الوظائف ، وجميع المستويات الرئاسية . اعقد جلسات داخل المصنع لمراجعة الحسابات المهمة يحضرها جميع العاملين ، كما يجب أن تشمل الزيارات للعملاء - على مدى الزمن - جميع الوظائف وجميع المستويات من عاملى خط الإنتاج إلى أعضاء الإدارة العليا . ويجب أيضاً أن يشترك في ذلك - بصفة رسمية وغير رسمية - الموردون ، وتجار الجملة ، وغيرهم من أعضاء قنوات التوزيع .

٦ - قس مدى رضا الجميع . قس مدى رضا جميع العملاء المباشرين وغير المباشرين ، والمستخدم النهائي ، وكل عضو في قناة التوزيع : وكيل وتاجر تجزئة وتاجر جملة وصاحب امتياز وصاحب تمثيل ... إلخ ..



٧ - **توليفات القياسات** . اهبط بالمقاييس إلى أن تعطى درجات كمية مركبة لهذه الفئات : ( أ ) بعض الأفراد ( مثلاً : أفراد البيع ، أفراد الخدمة ) . ( ب ) الجماعات ( فريق الشحن وفريق مركز الحجز ) . ( ج ) التجهيزات والمرافق ( مكتب العمليات أو المخزن ) . ( د ) الأقسام .

٨ - **العلاقة الخاصة بنظم الأجور والمكافآت** . بمجرد أن يتم الاتفاق الكامل على المقاييس المكونة مع البشر الذين يخضعون للقياس ( وهم في الوضع المثالي : الجميع ) يتم اعتبارها للاطمئنان على مصداقيتها على مدى الزمن ، وتحرك نحو إدماجها في نظم تعويض (مثلاً : الحوافز لأفراد البيع ، والمشاركة في الأرباح لغيرهم) . فكر في أن تجعل هذا المتغير الأساسي في نظم أجور وحوافز المبيعات ( بدلاً من مجرد حجم المبيعات ) أو على الأقل استخدمه كوسيلة لعملية تحويل ، تشبه الصنعة في الإنتاج ، والتي على أساسها تقرر إخراج قطعة من خط الإنتاج أو رفضها . (فمثلاً .. إذا لم يقع فرد في النصف العلوي من مقياس الرضا المستمر من جانب الزبون ، فهو لا يستحق أية مكافأة تحسب على أساس حجم المبيعات .)

٩ - **استخدام رمزي للقياسات** . القياسات الحاكمة أو ذات الدلالة على رضا الزبائن ، يجب أن يعلن عنها ، وتعلق في كل مكان في المنشأة .

١٠ - **أشكال أخرى من القياسات** ، كل توصيف وظيفي (إن وجدت لديك تفصيلات اختصاصات الوظيفة ، انظر ع - ٢) يجب أن يتضمن وصفاً نوعياً لعلاقات الفرد مع العميل ، وكل تقييم للأداء يجب أن يتضمن تقديراً لدرجة « التوجه للزبون » التي يحوزها الفرد .

## إعمل شيئاً ، أي شيء ، الآن !

إذا كنت لا تعمل شيئاً بشأن القياسات حالياً (وأغلب الناس لا يفعلون) فتأمل هذه النصيحة الهادفة إلى إصلاح هذه الحال . بعد الانتهاء من خطاب ألقيته في مدينة أطلانتا ، جاعني شاب وانتحي بي جانباً ليسألني . «ما هو المنتظر مني أن أعمله ؟» كنت قد شرحت لنوى القائمة التي أوردتها هنا ، فأجبتته فائلاً : «إعمل هذه الأشياء العشرة» . ولكنه أصر على موقفه « ما الذي ينتظر مني أدائه بالضبط ؟ » ففكرت لحظة وقد تملكنتني

الحيرة ، ثم انطلقت قائلاً : « انظر ، ما عليك إلا أن تسحب خمسة عشر زبوناً من حيث تجدهم وادعهم لتناول الغداء أو العشاء وأسألهم ماهو بالضبط الذى يشغل تفكيرهم ؟ » ، أجاب « شكراً ، هذا عظيم » ، وكان واضحاً أن ما قلته قد أشبع حاجته ، وانطلق ذاهباً . أرجو أن يكون قد خرج من هذه الحادثة بقدر ماخرجت به . إن قائمة القياس هي نتاج قدر كبير من العمل ، ولكن إذا كانت تضايئك ، فما عليك إلا أن تسحب خمسة عشر...

### حكايات عن القياس التحذير : التعثر في اختيار الكلمات

هناك مصطلحات ظاهرها البراءة ، ولكنها قادرة على أن تأخذنا بعيداً عن طريقنا ، ونحن نستهدف قياس رضا الزبون . هذه خمسة تعبيرات مفعمة :

١ - « ليس لها دلالة » : كان أحد مديري البنوك يناقش موضوع قياس رضا الزبون ، وقال إنه عندما تتمثل مشكلة مرة واحدة - خطأ معين في كشف حساب مثلاً - فإن الأمر لا يستوجب كثيراً أو حتى القليل من المتابعة ، فيما عدا مجرد كلمة اعتذار سريعة ، وذلك لأنه « لايشكل أعراضاً تدل على وجود مشكلة أكبر حجماً » .

وفي بعض نواتي .. تلقيت إرجاع الأثر من مئات من الناس . هناك دائماً بعض الانتقاد . ولكن مما ألتنى أنني وجدت فيه كله أعراضاً تدل على قضايا أكبر حجماً - نوعاً من عدم الانتباه أو عدم المرونة من جانبي ، يستمر طيلة الوقت . وأنا دائماً مستعد لأن أجد أسباباً مقنعة لما يظهره منتقد بعينه أو تصرفه على النحو الذى تصرف به . كل شكوى من زبون تدل على وجود تقصير - بالإضافة إلى أنها عادةً ما تمثل فرصة للتحسين تتلأ منذ زمن دون أن يلتفت إليها أحد . عامل كل اختلاط في هذه الأعراض على أن (أ) له دلالة على قرب وقوع كارثة (ب) إنه فرصة أخذة في النمو ، لخلق سوق وإعادة تشكيل منتج - تصرف على هذا الأساس .

٢ - « موضوعي » مقابل « ذاتي » : هناك أحد المديرين يصبر على أن « النظافة مسألة ذاتية ، تختلف من شخص لآخر ولايمكن قياسها بحكم طبيعتها » . ماهو الموضوع إذن ؟ يرد نفس المدير : « ما نسبة الطلبات التى تم تلييتها فى الموعد المحدد أو قبله ؟ »

أولاً : النظافة قابلة للقياس . ما عليك إلا أن تضيف سؤالاً إلى قائمة المسح التالى

الذي ستجريه : « ما قدر نظافة المتجر ، على مقياس من واحد إلى عشرة ، حيث عشرة تنطبق على ما يعتبر « كغرفة العمليات ؟ » أو : بالنسبة لاماكن الطعام السريع التي تناولته فيها مؤخراً ، إلى أى قدر كان عملنا نظيفاً ؟ والاختيارات يمكن أن تتضمن : « فظيع ، « تحت المتوسط » ، « متوسط » وما إلى ذلك .

ثانياً . المثال الذي يورده هذا المدير بالذات لخاصية الموضوعية هو أى شيء إلا مايدل عليها . وتتفاخر إحدى شركات التكنولوجيا الرقيقة بأنها تلبى ما يأتيها من طلبات قبل الموعد المحدد في ٩٨٪ من الحالات . ولكن الزبائن مع ذلك لايتقاطرون طالبين إعادة التعامل . وضح أن « الموعد المحدد » هو في الواقع تاريخ ناشئ عن اتفاق ملتزم : فإذا تقدم الزبون بطلبه في ١٧ يناير فإن مدير المصنع قد يصر على أنه في حالة كهذه لا يمكنه التوريد قبل ٢٥ فبراير . فما هي المعجزة التي تكمن في استباق مثل هذا « الموعد المحدد » حتى بأسبوع كامل ؟ عندما حولت الشركة « تاريخ التقدم بالطلب من جانب الزبون » (سواء كان معقولاً أم لا ) واتخذته أساساً للقياس فإن استبقائه أو الوفاء به انخفض إلى مجرد ٣٢٪ . وبعد سنة من العمل الشاق أمكنها أن تتسلق راجعة إلى ٦٨٪ وعندئذ تزايدت الطلبات المتكررة\* .

ومن ثم ، فإن أى شيء إذن يمكن قياسه وجعله « موضوعياً » ، ولكن القياس في حد ذاته ليس ضماناً للموضوعية .

٣ - « راضٍ بنسبة ٩٧٪ » : يقول أحد مديري أى. بى . إم .: نحن نصنع ٣٠٠٠٠ من مكونات القطع ، لاتقل لى : ٩٧٪ منها جيدة ، بل قل بدلاً من ذلك أن ٩٠٠٠ منها معيبة ، فلهذا الرقم وقع مختلف أليس كذلك ؟ ثم يضيف : « لا أظن أنك تريد ٩٠٠٠ زبون ساخط ، أليس كذلك ؟ » إن مدير مستشفى يوافق على ذلك : « تذكر أن سعادة ٩٥٪ من المرضى في مستشفى به ٦٠٠ سرير تعنى أن ٣٠ منهم يفكرون في مقاضاتك للإهمال في العناية بهم، وأن هذا قد يحدث في أى وقت ! » .

٤ - « في المتوسط » : إن استخدام المتوسطات أمر ينطوى على خطورة فعلية حقيقية ، فمثلاً نحن في المتوسط نشحن الأجزاء في خلال ٣٧ ساعة من تسلّم أمر التوريد

\* إرجع إلى الوراء وأعد قراءة الفقرة الخاصة بتصورات الزبون وتوقعاته وتسليم البضائع : تكمن من أن المقام في الجانب الأيسر من المعادلة (التوقعات) هو ما يدل حقيقة على توقعات الزبون وليس ما تختاره أنت

« أو » يتطلب الأمر زيارة الزبون بمعدل ٨٤ .٠ من المرة في السنة ، في المتوسط . « ولكن مزيداً من الدراسة يظهر أن ٣٧ ساعة « في المتوسط » تعني أيضاً ٨٩ ساعة « في أسوأ الحالات وهي ١٠٪ »؛ وأن ٨٤ .٠ زيارة يمكن ترجمتها إلى زيارتين أو أكثر لـ ٢٦ ٪ من زبائنك . وجه قياساتك بحيث تتركز على أسوأ الحالات ، واحد أو خمسة أو عشرة أو خمسة وعشرون في المائة من الزبائن .

٥ - **اللامنهجية :** أنا مؤيد تماماً للمسوح المنهجية لعدد ٧٠٠ زبون أو من غير الزبائن ينتقون عشوائياً . ولكنني أيضاً معجب بالإجراءات التي هي غير منهجية إطلاقاً ، برغم ما تتلقاه من اشمئزاز المحللين من حملة ماجستير إدارة الأعمال . ففي كل شهر يعمد جورج جندرون George Gendron ، رئيس تحرير مجلة « إنكوبوريتد » ، إلى دعوة نصف ستة من القراء الذين لم يجدوا اشتراكاتهم . في آخر مرة قابلته ، كان في سبيله ليطير من الساحل الشرقي إلى مدينة دنفر لمجرد أن يناقش واحداً من هؤلاء المشتركين غير الراضين ، وقال لي « إن فكرة هذه القارئة عن أوجه القصور في المجلة وعما يمكن عمله لتحسينها مثيرة للإعجاب بكل تأكيد » . لا شك أن مفهوم أصحاب الدرجات الأكاديمية عما هو منهجي لم يكن ينطبق على هذه الحالة ، ولكن المصلحة التجارية تحققت .

راع أسلوبك في الحديث !

**اللمسة البشرية لا تكفي :**

**دور التكنولوجيا**

من المهم أن ننهي هذا بكلمة تحذير . فمع أن الكياسة دواء ناجع ، إلا أنها ليست سوى نصف القصة . فيديرال إكسبريس تزدهر نتيجة ما تتصف به من قدر عظيم من « التوجه البشري » ( الاهتمام ومقابل الحوافز والتفويض لأخذ المبادرة لحل المشكلات .. وما إلى ذلك ) . إلا أن هذا مصحوب بمناهج مساندة لاتقل عظمتها . كما أن نجاح شركة « ذا ليمتد » يأتي من نفس المزيج من البشر والتكنولوجيا / المناهج . وبالمثل ، نوردستروم تقرن تأكيدها على الذين يعملون لديها بإنفاق كبير على المخزون السلعي ، والأجور والعمولات ، والمكاتب المحلية العديدة ووسائل الترفيه والمجاملة للزبائن داخل المتاجر . أما أميريكان إكسبريس وماكدونالد وفريتولاى ، فتدمج التوجه البشري مع الاهتمام بالنظم أيضاً . حتى البقال ستيو ليونارد يتوافق مع هذا النمط . إن توجهه نحو الزبون ، من

خلال البشر ، شيء لا مثيل له ، ولكنه كان أيضاً من أوائل البقالين ، صغاراً وكباراً ، الذين أقدموا على إجراء تحليل يومي للربحية بالحاسب الآلى ، لكل صنف يتعاملون فيه . وقد كان ليونارد يسبق سيفواى Safeway فى تطبيق النظم التى بدأت الآن تصبح أمراً شائعاً فى هذه الصناعة .

ومن الناحية الأخرى .. فإن « إكسبريس » الآخر ، بيبول ، قد خرجت من دوائر الأعمال . وكانت الابتسامات رائعة وجذابة ، ولكنها لا تكفى لتعويض المسافرين عن نظام لحجز الرحلات ، كان بشعاً إلى حد أغضب الزبائن وتوكيلات السفر معاً .

## النظائر فى القطاع العام

بالنسبة لهاتين الحلقتين الخارجيتين فى أنموذج ليفيت ، ليست هناك حدود تعوق المدير فى القطاع العام إذا كان يتميز بفكر ثاقب وخيال خصب . ولدينا مثال رائع يقدمه رون هارتمان المدير العام لمرفق النقل فى مدينة بالتيمور : « منذ سنتين تلقينا سلسلة من الشكاوى بشأن خدمة خطوط سيارات الركاب التى تهيم مكاناً لانتظار السيارات الخاصة ، كما تهيم خدمة لنقل أصحابها من ضواحي بالتيمور إلى وسط المدينة . كان هناك تأخر دائم فى مواعيد تحرك ووصول عدد من سياراتنا ، وبشكل مستمر . فعاملنا المشكلة ولكننا شعرنا بأن علينا أن نقدم تفسيراً للركاب بشأن ما أصبناهم من إزعاج . بعد عودة الخدمة إلى أوضاعها الطبيعية بيوم واحد انتهزنا فرصة موسم أعياد الميلاد ، وجئنا فى صباح يوم بارد فى شهر ديسمبر بإحدى سيارات الركاب ، وزيناها بالورود والورق الملون والشرائط ، وعلقنا جهاز تسجيل يعزف ترانيم أعياد الميلاد وأقمنا شجرة عيد الميلاد فى كشك التذاكر لمنح تذاكر مجانية ، وألبسنا السائق رداء « بابا نويل » ، وأخذنا نقدم أنواعاً من البسكويت والحلوى والقهوة للركاب وهم يصعدون . ومازلنا لكن نتلقى خطابات من هؤلاء الزبائن وأغلبهم لا يزالون يستخدمون سياراتنا » .

إلا أننى مازلت أحس بالأسف لقلة عمليات القطاع العام التى تهتم به « الحلقتين الخارجيتين » أو حتى تقيس رضا العميل ( أو أهالى المنطقة ) . ولكن الحقيقة هى أن قلة من منشآت القطاع الخاص تفعل ذلك والضرر واقع عليها هى أيضاً . ومن الناحية الأخرى ، فإن القياس المنهجى الواسع النطاق أمر واجب ومقتنع ، وبالقسط فهو مفيد لأى منشأة عمومية : مدرسة أو مرفق صحى أو ما شاكل ذلك .

ويعترف كثيرون من مديري القطاع العام عن السعي إلى الحصول على مثل هذه التغذية الاسترجاعية ، لأنهم يخشون ألا يقدروا على تكلفتها ، وأنها ستجلب لهم المتاعب بما ستكشف عنه ، وستنتج عنها أفكار تخرج عن نطاق اختصاصهم - « دع المكتبة تبقى مفتوحة سبعة أيام في الأسبوع أربعاً وعشرين ساعة في اليوم » وما إلى ذلك . ولكن الواقع أن الجزء الأعظم من مستهلكي خدمات القطاع الخاص والعام يتصفون بالتعقل ومراعاة حقوق الآخرين . الزبون المتوسط عند أي . بي . إم . لا يستجيب لاستقصاء للمسح باقتراح مثل « أعيدي تصميم الأجهزة » . وغالبية الاقتراحات التي تأتي من مستخدمي المرافق العامة هي من نوع . « ملاعق الصساء عندكم كثيراً ما تنفد » أو « مشجب ورق تجفيف الأيدي في وضع أعلى من أن يتمكن الصغار من استعماله » . إذا كنت تأخذ العينات بانتظام ، وتستجيب بسرعة فسوف تنهال عليك أفكار ومقترحات صغيرة وعملية ، وبصفة عامة لا تتكلف كثيراً ، وستكون قابلة للتنفيذ . عندئذ سوف يربح كلاكما: أنت والزبون / المواطن .

## الخطوات الأولى

- ١ - خذ منتجاً أو خدمة تعرضها . وادع الزبائن بشكل غير رسمي ، وأنفق يوماً في العمل على الطقتين الخارجيتين « المنتج الزائد والمتوقع مما تعرضه ؟ وما الذي يعرضه المنافسون ؟ كيف يتصور العملاء ما يجب أن يعرض عليهم ؟ »
- ٢ - احسب قيمة الزبون لدى عمر المنتج ، ثم راجع - بالاشتراك مع ممثلين لجميع الوظائف - ما عمله من أجل تشجيع وإنماء بناء العلاقات . ركز بصفة خاصة على أعمال الخط الأمامي الحاكمة التي تؤثر على تصور الاستجابة للزبائن . استكشف التحيزات في نظم أجور المبيعات والخدمة بالنسبة للتعاملات المحددة ، ولعلك تبدأ برنامجاً خاصاً بك ، من أجل المشتريين الجدد والزبائن الدائمين ، برنامج « الأمور الصغيرة تعني أشياء كبيرة » .



## ملخص

بافتراض وجود تكنولوجيا متغيرة ، والفرصة التي يتيحها القرب من سوق الولايات المتحدة وأنوار المنافسين ، يجب علينا أن :

- نتوصل إلى تحقيق استجابة كاملة من العملاء Total Customer Responsiveness (TCR) عن طريق الدخول في مشاركة جديدة وجريئة مع الموردين والموزعين والعملاء أو الزبائن .

- نسعى إلى أسواق جديدة ، ونخلق هذه الأسواق مع شركائنا .

- نحاول الحصول على عملاء جدد ( كمفهوم استراتيجي حاكم ) بإجراءات خاطئة وتؤام سريع وترباط محكم ، مما يصبح أسلوباً في الحياة .

ولابد أن تستبدل هذه على وجه السرعة بالعلاقات المتضادة مع الموردين والموزعين ( وبجميع أعضاء قناة التوزيع ) كما أن المستعملين النهائيين للمنتج يجب استبدالهم بعلاقات مشاركة ، كما يجب أن تقام بسرعة روابط إلكترونية وتواصلية واتباع غير ذلك من التكتيكات من أجل إنكفاء السرعة الاستجابية ، وهي تمثل الفرصة المتناهية لاستراتيجية هجومية ، ولكنها يجب أيضاً أن تجرى بسرعة لأسباب دفاعية ؛ فهناك من سيصلون هناك قبلنا ، ويستحوذون على الزبائن لسنوات ستأتي .

في الأربعة والعشرين شهراً القادمة ، أقم مشروعات رئيسية بالمشاركة مع ٧٥٪ من الموردين والموزعين والزبائن الأساسيين الذين تتعامل معهم . قل بمقدار ٩٠٪ من حجم المخزون السلي المشتراك المحتفظ به ، ومن الزمن المنقضى على تلبية الطلبات ( بما في ذلك أزمدة توريد الطرز والأساليب الجديدة ) . ثم أضف ، بصفة مستمرة ، روابط تتزايد إحكاماً بصفة دائمة ، مذكية للقيمة ، لكل عضو في قنوات التوزيع .



## توصل الى استراتيجية غير عادية

يصر كبار كهنة الاستراتيجية على أن مضمونها هو الانتفاخ حول المنافسين بالحيل الكبرى التي تشر بميزة متواصلة. ومن المشكوك فيه أن هذه المقولة نفسها يمكن أن تستمر؛ فالنصوص المكتوبة في موضوع المنافسة تكاد تعمى بصورة منهجية في تجاهل أهمية الولوج العنيف والطاقة. فهي على حين أنها تعط بالخطيئة الاستراتيجية واستراتيجية التنافس والتفوق التنافسي، فإنها تتجاهل تاريخ عدد هائل من شركات تحقق نجاحاً كبيراً وتمارس بدأب وإقدام مبادئ أخرى. هذه الشركات ليست لديها خطط استراتيجية بعيدة المدى تستحوذ عليها فكرة الاهتمام بالتنافس، بل إنها تركز على التفضيلات التشغيلية وعلى الأداء الجيد للأشغال. والنشاط العاد هو أسلوبها واستراتيجيتها، إنها تتحرك بسرعة وخفة وتحقق ما تصبو إليه.

إن الأرباح المرتفعة (التي تحققها قمة منشآت الخدمات المالية) تتبع أساساً من التنفيذ المتفوق أو الانتهازية النافذة، وليس من العوائق الهيكلية التنافسية. وتتفنى الأساليب المختلفة في التنفيذ إلى تنوعات مصسوسة في النتائج النهائية. وبينما تتساوى بنوك العملة في تكلفة التمويل وتقديم منتجات وخدمات متشابهة وتستخدم نفس قوى البيع في التعامل مع نفس الزبائن، إلا أن بعضها أكثر ربحية من البعض الآخر. إنها «تتحقق ما تهدف إليه»... إنها تحصل على نصيب أكبر من الأرصدة النقية لأن المختصين بها يحصلون على الزبائن ويظلون قريبين منهم. إنهم يعرفون الزبائن جيداً إلى حد أنهم يقدمون إليهم مقترحاتهم من قبل أن يدرك الزبائن أن هذا هو ما يحتاجونه.. التمويلات المالية التي ترد برقباً والتي «تضيق» في البنوك يعثر عليها في الحال. هذه البنوك لديها العلم والبراعة. وهي سريعة التصرف وخدماتها متاحة لزبائنهم.

أملر بايد Amar Bhide

النشاط العاد كاستراتيجية

هارفارد بيننيس ريفيو - سبتمبر / أكتوبر ١٩٨٦

إنه لا يكفي أن نخلق الأسواق المشكاة الصغيرة المواتية market niches ، ولا أن نمارس التحكم الكلى في الجودة ، ولا حتى الخدمة الرفيعة المستوى مع التأكيد على غير الملموس بالإضافة إلى الاستجابة الكاملة للزبائن ، وإلى الوصفات من ج ١ - إلى ج ٣ .

### الترابط والا!

هذه الوصفة تتناول - على سبيل المثال - الروابط الإلكترونية المتعددة فيما بين المورد والمصنع ، وشاحنات تسليم البضائع، والموزع ( الوكيل - ومن إليه ) ، والزيون . من طلائع الشركات من هذه الوجهة ، هناك سيتى كورب ، فيديرال إكسبريس ، وموزعو الأنوية : ماكيسون، ويبرجن برونسويج Bergen Brunswig ، أميريكان إيرلاينز ، أميريكان هوسبيتال سبلاي American Hospital Supply ، ميريل لينش Merrill Lynch ، وشركات الشحن بالسيارات رايدر Ryder ، بى . آى . إى نيشانوايد P.I.E Nationwide ، وميليكين، وإذا ليمتد . المسألة تعنى أيضاً الاقتراب المادى بدرجة أكبر إلى عميلك بالبرامج والموارد . ومن المنشآت التى تعرض الطريق إلى ذلك : كامبل سوب ، وفريتولاى ، بى . بى . جى . ، والأمر يتعلق أيضاً بالتصنيع المتكامل بالحاسب وبالنظم المرنة للتصنيع بصفة عامة. ولكنه يتعلق بنفس القدر أيضاً - على الأقل - بتكوين التزاوج بين الوظائف داخل المنشأة ومع الموردين والموزعين والوكلاء والزيائن النهائيين . إن العلاقات العدائية فى هذه الطبقات التى هى تقليدياً من مزايا غالبية المنشآت ، تجلب الآن الإزعاج التنافسى ، ومن المحتم أن تنأى بالخراب غداً . الاستجابة الكاملة للزيون تعنى بصفة عامة « الولع المفرط » كما يعرفه أمار بايد ، أو « المحافظة على حس ثابت بحالة الإلحاح » كما يسميه بوب ويلسون رئيس شركة إلجين كوريجيتد بوكس Elgin Corrugated Box .

إن الأمر يعنى كثيراً - البقاء . والهدف يستلزم أن نلث عدواً إليه . هذه الوصفة ، فى عدد كبير من المجالات الأساسية ، تتطلب تحقيق تحسن بمقدار ٧٥٪ - ٩٠٪ فى الأربعة والعشرين أو الثمانية والأربعين شهراً القادمة . وبينما أنت عاكف على قراءة هذا الكتاب ، فإن آخرين ، وربما يكون من بينهم منافسوك ، يكونون قد بدأوا فى سعيهم نحو هذه الأهداف أو بدأوا يحققونها . والرابحون هم الذين سيفعلون ، وغيرهم هم الخاسرون . ومرة أخرى ، هذه لفته تحذير : برغم أن الأهداف لابد وأن تكون جريئة بحكم الضرورة ،

فإنها لن تتحقق بقفزة كتلك التي يقوم بها الصبية في لعبة النطة أو بتجربة تكنولوجية لمرة واحدة . إن تطبيق تكنولوجيا جديدة يجب أن يأتي مسبوقاً أو على الأقل مصحوباً بالتغيير في تنظيم المنشأة وفي السلوكيات المتبعة منذ عشرات السنين . وفي وصفة الجودة (ع - ٢) حذرت مرة بعد مرة من أن اللهفة والتشوق دون مناهج صيغة فاسدة ، وكذلك أيضاً المناهج دون حماس . هذا نفسه ينطبق على الاستجابية الكاملة للزبون .

### تناقض يثير التباين

كان الأمر مجرد صدفة ، واصلتني نسختي من مجلة « بيزنس ويك » ذات يوم جمعة في أبريل ١٩٨٦ . وفيما أنا أتصفحها وقعت عيني على قصة عن شركة كاستام فيتمنت أسوشيتيس Custom Vêtement Associates ، وهي فرع لشركة فسترا Vestra ، بيت الأزياء الفرنسي ، في الولايات المتحدة . كان الحصول على بذلة تفصيل يعني دائماً بالنسبة لي انتظاراً لا يقل عن عشرة أسابيع ، ولكن الأمر لم يعد كذلك . كانت المجلة تقول إن التجار الأمريكيين مثل ساكس Saks مزبون «ببنايات» معدة للمنظومة الفرنسية الوطنية فيديوتكس . وهذه توصل متاجر التجزئة بعملية التصنيع الرئيسية في مدينة ستراسبور بفرنسا . فالخياطون يأخذون المقاسات الأساسية للزبائن ويدخلونها إلى الطرف الإلكتروني ، وفي كل ليلة ترسل البيانات إلى حاسب مركزي في نيويورك ، ثم تذهب عن طريق القمر الصناعي إلى فرنسا . وفي الصباح ، وبعد أن يقوم تسعة من المفتشين بفحص مختلف البيانات ، يأتي قاطع يعمل بالليزر لينتقى القماش المناسب ويقص البذلة ، ثم يتولى فريق من الحائكين وضع اللمسات النهائية وتنشحن البذلة في غضون أربعة أيام .

وقد تصادف أنني ابتعت شاحنة لمزرعتي بولاية فيرمونت في اليوم التالي ، وكان يوم السبت ، وابتعت عربية أمريكية ، جي . إم . سي ، وإلى أن وصلت البيت لم أكن قد اكتشفت أن العجلة الاحتياطية تحتل فراغ الاختزان بأكمله . كان الحل واضحاً ، أن اشترى هيكلاً معدنياً لتثبيت العجلة في مؤخرة العربة . وكان هذا مستحيلاً في يوم السبت طبعاً ، وهو اليوم الذي اكتشفت فيه المشكلة ، وكذلك الأمر في يوم الأحد . فعدد قليل جداً من التجار في الولايات المتحدة يعملون في عطلة نهاية الأسبوع ، أي في الوقت الذي يتوفر فيه الزبائن ، ولم أذهب للعمل يوم الاثنين ، بل ذهبت للتاجر . وبدلاً من طرف الحاسب الإلكتروني عند « كاستام فيتمنت » كان هناك كتالوج القطع المألوف ، طوله عدة أقدام ،

ومصنوع من ورق ضعيف لعله الآن ممزق . طلبت ما أريده على أية حال ، ولكننى أحطت علماً بأنه لم تكن هناك وسيلة لمعرفة متى يصل الطلب ، وأنه يتعين على أن أتصل بعد ثلاثة أو أربعة أيام على أمل أن أعرف متى يحتمل أن يصل . كان الأمر يتوقف على ما إذا كان ذلك يتوفر عند الموزع المحلى . وهكذا وبالاختصار استغرق الأمر ثلاثة أسابيع من أجل الحصول على قطعة بسيطة ( من صنع جى . إم ) ، ثم أسبوعاً رابعاً لتحديد موعد للتركيب ثم إتمامه . وهكذا .. بعد انقضاء خمسة أسابيع ، وبعد أن أصبحت أفقر مما كنت بمقدار ٤٠٠ دولار ، أصبحت حائزاً لشاحنة ثمنها ٢٠ ألف دولار ، ويمكنها أن تحمل كيساً آخر من أكياس البقالة !

## طرق للتواصل مع الزبون

### التحول إلى ما هو محلى

محرر مجلة « هاى تكنولوجيا High Technology » بوب هافند Bob Haavind . كتب منذ فترة قريبة فى إحدى مقالاته يقول : ما هو جلى هو ما يأتى : « أين يمكن للصناعات الأمريكية أن تأمل فى أن تحرز تفوق؟ فى الواقع ، أن المنتجين المحليين لديهم ميزة عظيمة ، يتفوقون بها على منافسيهم خارج الحدود ، تأتى من مجرد كونهم قريبين من السوق . ومن المذهل أن قلة من الشركات الأمريكية تحاول أن تستغل هذه الميزة الواضحة . وبالطبع .. فإن بعضهم يفعل ذلك . لقد احتفظت فريتولاى بتفوق كبير لفترة طويلة فى صناعة الوجبات السريعة عن طريق « الإسراف فى الإنفاق » ، وذلك حتى تقترب من الزبون . إن فرع شركة بيبسى كولا ، ( ذات الـ ٣ مليون دولار ( قبل الضرائب ) ، يوفد عشرة آلاف من أفراد البيع كل يوم . والآن ، وبرغم مركزها القياى بين أصحاب الأنصبة السوقية ، نجد فريتولاى تتخذ خطوات إضافية لإحكام روابطها مع الزبائن . فمثلاً .. نجد الشركة تبث قواها التسويقية داخل السوق بقدر كبير . وأعضاء طاقم التسويق الذين كان مركزهم يوماً ما مدينة دالاس سيتخنون الآن مواقعهم فى ثمانية مكاتب إقليمية لجعل استراتيجية الماركة تستهدف « البدء من القاعدة أفضل من البدء من القمة » طبقاً لما يقوله نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق . وسوف يرتفع النصيب فى ميزانية التسويق المخصص للاحتياجات المحلية بشكل حاد ومؤثر . ويعلم مدير التسويق الميدانى فى فريتولاى ، « أنه لم يعد هناك - بصفة أساسية - شىء يسمى البرنامج القومى للتنشيط

والترويج يأتي من فريتولاى . نحن نكيف سياستنا التسويقية لتأتى مناسبة لمناطقنا التجارية الرئيسية » . ويضيف رئيس الشركة مايك جوردان : « نحن نقول برنامجنا ليناسب احتياجات السلاسل الفرعية... ولم يكن هذا واحداً من مواطن القوة عندنا فى السنوات الماضية » .

وتعتمد بيبسى كولا إلى تطبيق منهج فريتولاى أيضاً . وكلا البرنامجين صورة كربونية لجهد أكثر عدوانية تبذله كامبل سوب - ذكرناه فى الجزء الأول باختصار . اتصفت شركة كامبل مرة بأنها ثقيلة بطيئة الحركة وتسودها الهرمية إلى أن أعيد تنظيمها سنة ١٩٨٢ إلى اثنتين وخمسين وحدة أعمال ، بقصد الإسراع فى تطوير المنتجات وخلق مكانة لها ( نيش ) - سوق مشكاة . نتج عن ذلك أن بلغت سرعة تطوير المنتج أربعة أمثال ما كانت عليه . ونتاج ذلك بدوره يتضمن دائماً نجاح الوحدة الكندية التى أطلق لها العنان . وبعد أن أصبح مسموحاً لها بأن تتخلى عن الحكمة التقليدية التى ينادى بها مسوقو البضائع المعتادة (خاضعين فى ذلك لعقلية السوق الكبيرة واقتصاديات الحجم) أنتج هذا الفرع أخيراً ما يبلغ حجم تعامله ٢٠٠ مليون دولار . وعلى سبيل المثال، أنتجنا صنفاً جديداً من العصير للكنديين الناطقين بالفرنسية والذين يتصفون بنوع فى تناول الطماطم عن نوق الكنديين الناطقين بالإنجليزية ، وقد حقق هذا نجاحاً ساحقاً .

ثم جاءت الخطوة الجريئة الثانية من كامبل فى أبريل ١٩٨٦ ، عندما عمدت الشركة - وهى تتخلى عن أنموذج تسويق بروكتور وجامبل المتجمد الضخم - إلى إنشاء اثنتين وعشرين مكتباً إقليمياً قوياً للتسويق ، وتطبق الميزانيات الضخمة ونظم المبيعات والإدارة الميدانية على الاحتياجات المحلية بدرجة لم يسبق لها مثيل. ( بالمناسبة فإن بى أند جى بدأت تنتهج نفس الأسلوب ، وإن كان ذلك بمعدل أبطأ ) .

### أدخل الشبكة : إنشاء الوصلات الإلكترونية

مرة أخرى ، نجد فريتولاى تدلنا على الطريق . لن تلبث كل شاحنة توصيل طلبات أن تحوز طرف حاسب إلكترونى بداخلها متصل مع بقية منظومة التوزيع . وقد حققت فيديرال إكسبريس تفوقاً عظيماً بنفس الكيفية ( انظر ع - ٣ ) .

وتتشكل القنوات الإلكترونية التى توصل موزعى الأدوية « ماكيسون » بزيائتهم - وهم

أصحاب صيدليات مستقلة - استراتيجية النجاح ، إلى هذه الشركة . وقد كانت فورموس - ماكيسون في السبعينيات ضخمة وبطيئة كالفيل ، وجهودها موزعة ومبعثرة ، تجر أثقالها مع منتجي الألبان وموزعي الأدوية الذين تتكون منهما محفظتها . ثم بالقرب من نهاية ذلك العقد أجريت لها جراحة جذرية ، فباعَت كافة الأنشطة التي ليست في نطاق التوزيع ، واستثمرت ١٢٥ مليون دولار في إنشاء منظومة اتصالات بالحاسب الإلكتروني على أحدث طراز . ولم تقف هذه المنظومة عند حد أن جعلت هذه الشركة التي أعيدت تسميتها « ماكيسون كوربوريشان » أكثر ربحية ، بل إنها أنقذت أكثر من ١٢٠٠٠ من زبائنها من أصحاب الصيدليات المستقلة والذين كانوا يجاهدون في موقف عصيب ، وجعلت منهم مؤسسات رابحة تستطيع الآن أن تنافس السلاسل الشهيرة في أسعارها - وكثيراً ما تتفوق عليهم من حيث القدرة على توفير المنتجات . ويمكن الآن إدراج طلبات التوريد في أي لحظة عن طريق حاسب آلي محمول يدوياً ، قابل للبرمجة ، متصل مع خط التليفون العمومي . وتوصل الطلبات يومياً ، وحتى أندر أنواع الدواء يمكن الحصول عليها فوراً . وقد تمكن زبائن ماكيسون المستقلون ، والذين كانوا في خطر داهم ، من أن يزيدوا حجم أعمالهم بشكل محسوس في السنوات الست الأخيرة ، بينما وصل حجم أعمال التوزيع في ماكيسون إلى خمسة أمثاله ، ( من مليار دولار سنة ١٩٧٨ إلى ما يقرب من خمسة مليارات اليوم ) ، مع عائد على الأصول يبلغ ٢٠٪ وهو رقم مثير للإعجاب .

وإلى جانب الأسعار والقدرة على توفير المنتجات أضافت ماكيسون خواص أخرى عديدة إلى أساليب عملها لكي تحتفظ بزبائنها وتثبتهم في علاقاتهم معها . فهي تستخدم مجاميع من العناصر مثل إيكونوبرايس Econoprice ، إيكونوشارج Econocharge ، إيكونوكليم Econoclaim ، إيكونوبلان Econoplan ، إيكونوفيش Econofiche ، في طباعة العلامات التجارية للصيدليات ، وفي تحديثها بصفة دائمة حسب رغبتهم ، وفي المساعدة في تحصيل الديون وتسريع طلبات الغير ( مثل المؤمن عليهم ) فيما يتعلق بالأدوية الموصوفة ، وتحقيق الاستخدام الأمثل لمساحات الرفوف ، والإمداد بمعلومات مايكروفيش حول أمور مثل التفاعل المتبادل للعقاقير وأرقام « ميديكيد » Medicaid . وقد يحدث ألا تنتقل ماكيسون من وقت لآخر ، ولكن هذه الوصلات مع زبائنها تجعل هذا أمراً لا يضايقهم .

وقد قام الباحثان لويس ستيرن وياتريك كاوفمان بمراجعة أنظمة ماكيسون ،

وأظهر أن المنافع التي تحققت مما يسمى تبادل المعطيات إلكترونياً Electronic Data Interchange (EDI) هي هذه : (١) إنقاص الزمن السابق على توريد الطلبات . (٢) ارتفاع مستوى الخدمة . (٣) تناقص لحظات نفاد المواد والبضائع . (٤) تحسن الاتصالات بشأن الصفقات ، والحملات الإعلامية والدعائية وتغيرات الأسعار والقدرة على توفير الأصناف . (٥) الحد من تكلفة المخزون السلي . (٦) مزيد من الانتظام في إصدار الطلبات وأعمال الشحن والاستلام . (٧) إنقاص تكلفة العمالة . لا بأس أبداً .

ومن بين الشركات الأخرى التي اختارت اتباع استراتيجيات معاملة : بيرجن برانسونج ، المنافس الوحشي لماكيسون ، والتي اقتتعت آثار ماكيسون ، وأيضاً في مجال الرعاية الصحية الشركة الرائدة في هذا المجال أميركان هوسبيتال سابلز ، وهي الآن مملوكة لباكستر ترافينول Baxter Travenol ، التي أنشأت نهايات لطلبات التوريد في أكثر من خمسة آلاف مستشفى ومؤسسة للرعاية الصحية ، وبذلك ضمت نهايات هذه التجارة ( في الوقت الحاضر ) أميركان إيرلانز ، والتي تبوأ مركز الطليعة منذ سنوات بنظام « سابر Sabre » - والتي تمتلك الآن ما يزيد على عشرة آلاف من مكاتب توكيلات السفر ، وبذلك حققت « الاعتماد الكلي للعميل » . وكما تقول مجلة بيزنس ويك : بي أي إي نيشانوايد ، وهي شركة للشحن بالعربات ، مقرها مدينة جاكسونفيل بولاية فلوريدا ووضعت برامج شيبماستر Shipmaster ، تستخدم مع حاسب شخصي متوافق مع أي . بي . إم ، ومعها موديم modem يوصلها بوسائل الاتصال ، ثم عدد من بيوت الخدمات المالية الطليعية مثل أيتنا Aetna ، التي أنشأت وصلات إلكترونية مع السماسرة .

ولعل تجارة التجزئة هي التي شهدت أضخم تحرك في هذا الاتجاه . وفي مجلة الإدارة في اقتصاد الخدمات\* ، يقول أستاذ هارفارد جيمس هيسكيت James Heskett معلقاً على الشركة الإيطالية المنتجة لمنسوجات التريكو « بينيتون Benetton » والتي كانت السباقة إلى دخول تجارة تجزئة شملت كل أوروبا ، ويبدو أنها ستؤثر على عدد من التجارات المماثلة في أنحاء العالم ، أنها تحل المعلومات محل الأصول . ونظراً لأن أول منفذ بيع ظهر لبعض ملابس التريكو الخارجية ، بأشكال وألوان متنوعة ، كان صغيراً جداً ، فقد لجأت عائلة بينيتون إلى تكوين أسلوب في معالجة تجارة التجزئة يستغل المساحات

الصغيرة . وعلى عكس منافسيها التقليديين الذين درجوا على استخدام متاجر قد تصل مساحتها إلى ٤٠٠٠ قدم مربع ( حوالى ٢٣٦٠م<sup>٢</sup> ) ، نجد محل البيع عند بينيتون لا يتجاوز عادة ٦٠٠ قدم مربع (٢٥٤م<sup>٢</sup>) دون إهدار أى فراغ دون انتفاع سواء فى محل البيع أو فى المخزن الخلفى ، إلا بقدر ضئيل . وتوجد نظم اتصالات إلكترونية تساندها عملية تشغيل ، تمكن من إجراء الصبغة حسب الطلب ، ومن إعادة الإمداد بالأصناف التى يشتد عليها الطلب فى مواسم ارتدائها . ينتج عن ذلك معدل عال من حركة المخزون داخل المتجر ومستوى من المبيعات لكل قدم مربع ، كثيراً ما يصل إلى عدة أمثال ما يتحقق لدى منافسى بينيتون . ويمكن لأرصدة بينيتون أن تساند المزيد من المبيعات لأن الشركة قد حصنت خدماتها بكل من الاتصالات والتكنولوجيا الموفرة للإنتاج .

والواقع أن بينيتون تستطيع إحداث تغيرات فى المخزون السلمى فى بحر عشرة أيام ، وهو ما كان يستغرق شهوراً من الآخرين ، وربما تكون ذا ليمتد هى الوحيدة التى تفوقها فى ذلك؛ إذ إن نظامها يتضمن أكبر مركز فى العالم للتوزيع ذاتى الحركة ( فى مدينة كولومباس بولاية أوهايو ) ، وخصصت طائرات من طراز بوينج ٧٤٧ ، لنقل الطلبات يومياً من أكثر من ٢٠٠ مصنع فى أنحاء العالم ، مع وصلات إلكترونية لحظية ، تربط منافذ التجزئة بمراكز التوزيع والمصانع المترامية المواقع . كل هذا - على سبيل المثال - قد مكن السلسلة ذات مرة من أن تأتى بطلبية من نصف مليون قطعة من ملابسها الشائعة طراز « أوتباك رد لاين Outback Red Line » ، إلى السوق فى عشرة أسابيع فقط ، فقد دبرت القماش وقطعته وأجرت أعمال الحياكة ، وشحنت البضائع بسرعة تعادل عشرة أمثال ما يقدر عليه منافسوها . ومن المؤسف أن « ذا ليمتد » تشهد على صحة الاتهام الذى يوجهه بوب هافيند للصناعة الأمريكية ، فالمنتجون الوطنيون غير قادرين بصفة عامة على مجاراة « ذا ليمتد » فى متطلبات الاستجابة ، والتى هى الآن (ربيع ١٩٨٧ ) مصدر ألم من نوع خاص ، إذ أن سياسات الحماية الجمركية ، وتدهور قيمة الدولار أصبحت ترغم هذه الشركة على أن تسعى إلى موردين وطنيين لتتخذهم صمام أمان .

### الاستجابة الكاملة للعميل

أظهرت منشآت الصناعة التحويلية بصفة عامة ، والصناعة الثقيلة بصفة خاصة ، بطناً ملحوظاً فى الانضمام إلى الجانب المنتظر قوزه ، كما فى مجالات أخرى عديدة . وقد



أدهشني أن أرى في عدد فبراير ١٩٨٧ من مجلة « هاى تكنولوجياى » مقالاً عن أحد مصانع كرايسلر « ينقل برامج إنتاجية بالحاسب الآلى إلى مصنع تى . آر . دبليو ، الذى يتولى التوريد » ، مثل هذا يجب ألا يكون خبراً ، بل يجب أن يكون الإجراء المعتاد .

### ميليكن تَعْتَلَى صهوة ثورة أخرى

وقد أصبح ذلك الآن الشيء المعتاد فى مصانع ميليكن للنسيج ، وفى ذلك يقول أحد المديرين « إنها مسألة حياة أو موت » ، وهو قول مثير . لقد كانت هذه الشركة رائدة لصناعتها فى البحوث والتطوير وفى تكنولوجيا التصنيع ، حين وجدت أن المواطن التقليدية لقوتها لم تعد تكفى لمواجهة التحديات المتصاعدة التى تواجهها من الخارج . وهكذا ، أقدمت ميليكن فى سنة ١٩٨١ على تنفيذ برنامجها الناجح لتحسين الجودة ، والذى تحدثنا عنه فى (ج - ٢) .

ومع هذا .. فقد استمر الهجوم الأجنبى لايقهر ، وغالبية الصناعة تهرب من مواجهته . وهكذا أحدثت ميليكن ثورة أخرى سنة ١٩٨٥ . واليوم ، نجد كبار المديرين من جميع أنحاء الشركة - التى يقدر حجمها بـ ٢.٢٥ مليار دولار - يطالبون بما لا يقل عن توفير الزمن الذى يلزم لإنتاج الطلبات ، وتسليمها بما يعادل ٩٠٪ .

تكونت المرحلة الاولى من برنامج ميليكن لتحقيق الاستجابة التامة للعملاء من تكوين ألف فريق لإجراءات العملاء\* ، كل منها جهد متكامل ومستقل ، يهدف إلى الكشف عن فرص سوقية جديدة من خلال المشاركة مع زبون قائم . ولكى يتكون الفريق وينطلق كان يشترط على الزبون أن يتعهد بإمداده بالأعضاء ، وأن ينضم إلى ممثلى ميليكن ، والذين يأتون عن الإنتاج والمبيعات والتمويل والتسويق ، فى جهد مشترك من أجل العثور على حلول خلاقة ، والتوصل إلى خدمة أفضل للأسواق الجارية ، وخلق أخرى جديدة . وفى كل سنة ، تستكمل مئات من مثل هذه المشروعات ، وتبدأ مئات أخرى غيرها .

ويكشف التأمل فى تفاصيل مشروع نمطى عن تكوين صورة واضحة لطبيعة برنامج الشركة . وقد حقق برنامج مشترك ، مدته سنتان مع شركة ليفى شتراوس لصناعة الملابس - تحت عنوان « شركاء من أجل الربح » - تغييراً جذرياً فى الطريقة التى يجرى بها

\* Customer Action Team ( CAT )

التعامل بين الطرفين . النقطة الأولى هي أن ميليكين استغلت برنامجها الفريد في الجودة. وبالنظر إلى سجلها وتاريخها الذي لا يحوى خطأ واحداً ( والذي تدل عليه الإحصاءات ) فيما يختص بإنتاج قمة الجودة، فقد وافقت ليفي على حذف الفحوص التي تجريها على مدخلاتها من بضائع ميليكين. ثم إن التعاون الوثيق بين الشركتين قد مكن ميليكين من أن تنتج الأقمشة، بحيث تتفق مع مطالب ليفي على استغلالها إلى حدها الأقصى.

ولما كان قد أصبح ممكناً إسقاط الفحص الأول ، فقد أصبح في استطاعة ميليكين أن يشحن بضاعته رأساً إلى مصانع ليفي ، وبذلك انتفت الحاجة إلى تكديس الأقمشة . تلى ذلك أن الشركتين ، مؤيدتين بأحدث وأكفأ ما يوجد من وصلات البيانات والاتصالات البعيدة بين المصانع العديدة ، تمكنتا من أن تحذفا حتى جهود الفرز والتخزين داخل مواقع التصنيع في ليفي . وقد أصبحت شاحنات توصيل البضائع في ميليكين «مستودعات على عجلات» تبذل فيها عناية فائقة بالاختزان . ومع توفر معلومات دقيقة ومحدثة ، فإن الشاشة تأتي باحتياجات ليفي بالضبط ، وتصل بها إلى مدخل المصنع ، حيث تفرغ بترتيب عكسي يحقق التتابع المطلوب ، ثم يؤخذ كل منها مباشرة إلى الآلة التي سيتم التشغيل عليها، حيث يجري قص الملابس وحياتها. وقد كان مطلوباً إجراء مناورة تعاونية بالغة التعقيد ، لكي يتسنى التوصل إلى هذا الخفض المتناهي في حجم التخزين المتعلق بالعمل الجارى . وتنتج ليفي في أحد مواقعها النائية البطاقات الإلكترونية التي تستخدم في إرشاد لفة من القماش إلى موقع تشغيلها. ثم عن طريق وصلة خطية أخرى لا تقل براعة وتعقيداً ، تصل هذه البطاقات إلى مصنع التشطيب في ليفي ، في ذات اللحظة التي تأتي فيها شاحنات ميليكين ، وتلتصق في أثناء تفريغها .

وينتج عن هذا كله خفض عظيم في التكلفة واختصار في زمن التوصيل عند ليفي شتراوس . وبطبيعة الحال ، فإن ميليكين تتقاسم المنفعة بمقياس الدولار والسنت . ولكن ما هو أهم من ذلك هو أنها تبقى على طلبيات داخل البلاد ، كان يمكن أن تذهب إلى منافسين أجنب . وبالإضافة إلى خفض التكلفة والذي يأتي من حذف الفحص والمخزون والتكديس .. فإن ليفي تحقق مرونة لم يسمع بها من قبل ، والتي تساعد بدورها على أن تستجيب بمزيد من النشاط والمبادأة لما يحدث اليوم من تغيرات بسرعة البرق في الأنواق والنزعات . يمثل هذا الأداء في مجال الاستجابية الذي تظهره ، أمكن ميليكين حتى أن

تتلف قدرأ من أعمال ليمتد ستورز ، كانت تضطلع به المصانع المنتمية لتلك الشركة والعاملة خارج البلاد .

ورغم أن برنامج ميليكين لايزال فى مراحله الأولى، فإن هناك نتائج مذهلة تحقق تقصير الدورات. وفى مصنع رئيسى للسجاد أمكن خفض دورة لأخذ العينات وتوصيل الطلبات مدتها ستة أسابيع ،كان يظن أنه من المستحيل خفضها إلى خمسة أيام . كما أمكن تقصير دورة تعاملات تاريخية أخرى من ثمانين يوماً إلى ثلاثة أيام. واليوم أصبحت الاستجابة فى ظرف أربع وعشرين ساعة فى ١٠٠٪ من الحالات ترى كهدف يتسنى تحقيقه.

### العناصر الأساسية ذات التفاعل المتبادل فى الإستجابة الكاملة للعملاء كما نظهرها ميليكين

هناك عدة عناصر تعمل مترادفة تتميز بها ثورة ميليكين الأخيرة هذه :

أولاً : كان التزام الإدارة العليا تذكرة بثورة الجودة ، ثم كانت هى الثورة رقم ٢. والخطابات التى ترد من روجر ميليكين ، لا تكف عن الإشارة إلى ما تنقسم به هذه العملية من جو الاستعجال المحيط بها .

ثانياً : كان النجاح الذى لا مثيل له وحققه برنامج الجودة قبل ذلك هو الأساس الضرورى: وبدونه لم يكن لعدد من الشركاء مثل ليفى أن يجدوا أساساً سليماً للتحرك.

ثالثاً : كان من شأن فرق إجراءات العملاء ( ف . أ . ع ) والمشروعات مع الموردين فى نطاق برنامج الجودة أن تهمد الطريق لانتقال شامل من العلاقات العدائية إلى علاقات، تقوم على المشاركة فى داخل الشركة وخارجها. وفى سنة ١٩٨٠ ، كانت ميليكين أنموذجاً لشركة ذات تنظيم هرمى تسليطى ووظيفى إلى درجة قصوى . وقد تمكنت فرق إجراءات العملاء من أن تجذب المبيعات والتسويق ، ومعها الدائرتان اللتان هما أقوى الجميع الحسابات والإنتاج جذبتها إلى بعضها لبعض ، وجعلت التعاون بينها ممكناً ، ومع اتخاذ القرارات على أدنى المستويات دون إبطاء ، والذى هو أكثر أهمية وحيوية الاستجابة الكاملة للعملاء من التكنولوجيا ، وهو ما يصيب كثيرين بالدهشة القصوى عندما يكتشفونه .

- كانت الخطوة الرابعة تقدماً مفاجئاً آخر : غربة كاملة للبنية التنظيمية لإنتاج على نطاق شمل ستين مصنعاً ، في تسعين يوماً . ففي خطوة واحدة في سنة ١٩٨٥ تغير نطاق السيطرة في المصانع من مشرف واحد لكل ستة من العاملين ليصبح واحداً لكل ستة وثلاثين. والآن.. تحول المشرفون - والذين يسمون غالباً « مهندسي عمليات » - إلى مشغلين درجة أولى. إنهم يعملون لضمان أن عينات الإنتاج تتخذ مسارها خلال النظام ذي البرمجة العالية بكفاءة وسرعة ، وأن المكالمات التي تأتي من مختلف الوظائف (العملاء، والموردين وغيرهم) يرد عليها بسرعة مع اتخاذ الإجراء اللازم . ويتواكب التزايد في إعداد مهندسي العمليات داخل المصانع مع التنظيم المتبع في المصانع اليابانية؛ والواقع أن توم مالون ، رئيس ميليكين ، قد بدأ حركة إعادة التنظيم بعد أن أتم جمع البيانات بعناية عن تنظيم المصانع اليابانية في سباق مايريو على اثنتي عشرة زيارة لتلك البلاد .

والذي كان يعتبر من قبل أعمالاً جريئة لا يحلم بها أحد في مجال التعاون المتعدد الوظائف بين المصانع ، أصبح الآن القاعدة اليومية ، ودون التخلي عن معايير الجودة التي يجرى إحكامها بشكل دائم . هذه النقطة الأخيرة حيوية جداً ، من حيث إنه لما كان مطلوباً أصلاً أن تصبح هذه المعايير أكثر مرونة إلى حد كبير ، فإن مديري المصانع ألحفوا في الرجاء أول الأمر ، من أجل الإعفاء منها . وبالتأكيد .. فإن تحقيق جودة أفضل ومرونة أكبر في الوقت نفسه أمر يستلزم تحقيق الكمال في المنتجات ، كما يبدو متعارضاً مع تلبية الطلبات الصغيرة بعد ورودها بلحظات . ولكن ، مرة أخرى ، نجد ميليكين يقتبس الفصول من كتاب اليابان . وفي كتابه « التوصل إلى الامتياز في التصنيع\* » ، نجد روبرت هول ، أستاذ في جامعة إنديانا يهب قائلاً : « إن جميع شركات صناعة الموتوسيكلات في اليابان تدخل عدة طرز جديدة كل شهر إلى مصانع ، لديها مزيج إنتاجي متنوع . وفي كل يوم ، بعد الانتهاء من الإنتاج .. ينفق بعض الزمن المتبقى في تجربة أنوات وعدد الإنتاج الجديدة ، وعمل ترتيبات الطرز الجديدة القادمة. وعندما يظهر أن الإنتاج يمكن أن يمضي دون عوائق ، فإن الطراز الجديد يدس في صف انتظار الشهر القادم ، وأي تغييرات في التشطيب تظهر ضرورتها تستوعب في نهاية الشهر الأول أو الثاني للإنتاج . مثل هذه الزيادة في المرونة التي يتطلبها ذلك لا تصبح ممكنة إلا في وجود حلقات اتصال بين

التصميم والهندسة والتصنيع الأكثر إحكاماً في اليابان منها في الولايات المتحدة ( هذه الخاصية ، والتي تعلمها اليابانيون أيضاً من الأمريكي و . إيواردز ديمنج ستكون موضوع الوصفة ج - ٨ وعدد آخر من الصفات الأخرى ) .

### الاستجابة كوسيلة للتفوق في المنافسة : جنرال إلكتريك للبلاستيك

ليست ميليكين هي الشركة الصناعية الوحيدة التي تستخدم الاستجابة الكاملة كسلاح هجومي في التنافس . إن فرع حجارة التجليخ ( التي تستخدم في تشطيب السطوح المعدنية ) في شركة نورتون بمدينة ورنتشستر بولاية ماساتشوستس ، قدم للموزعين نهائيات إلكترونية لكي « يسهل عليه التعامل معنا ويصعب عليهم أن يفارقونا » ، وهذا طبقاً لما يقوله ريتشارد كينيدي ، المدير العام لهذا الفرع .

أؤخذ عملية البلاستيك الهندسية بشركة جي إي ، والتي خلقت من البداية إلى أن بلغ حجمها مليارات الدولارات في عقدين من الزمن . وكانت هذه العملية العلمية قائمة على أساس التفوق التكنولوجي - فقد بدأ جاك ويلش Jack Welch ، رئيس جي إي ، والحاصل على الدكتوراه في الهندسة الكيماوية ، حياته العملية هناك . واليوم .. ترى هذه العملية أن ميزتها الاستراتيجية المستقبلية سوف تأتي من « الخدمة الاستجابية المضافة » ، والنجاح الفوري الذي حققته الاستراتيجية الجديدة يضم معاً أفكارنا المألوفة : (١) السلوك / الالتزام . (٢) الخدمة من خلال البشر . (٣) الأنظمة المساندة (التدريب ، ومنظومات الحاسب ، والوصلات الإلكترونية) .

ويتولى بول جونز إدارة مركز خدمات مبيعات مجموعة أعمال البلاستيك في الباني بولاية نيويورك ، وهو يصف أصول استراتيجية التأكيد على خدمات الزبائن ثم مركزتها :

كنا منتشرين - كانت خدمات العملاء تقع داخل أجهزتها التسويقية الموجودة في نطاق أعمال المنتجات ، وفي نطاق التصنيع والمركبة والاعتماد والتحصيل والتمويل . كان العاملون في المصانع قابعين فيما يشبه المقطورات ثم عانوا إلى أحشاء المنظمة ، حيث لا يمكن لأحد أن يعثر عليهم إلا بمحاثة هاتفية . كان لديهم نظام عمره عشرين سنة وكنا نشتغل به ، وكان نظام المشاركة الزمنية في حاجة ماسة إلى التحسين . إن التكلفة ليست هي الأمر المهم . فخدمات الزبائن يمكن أن تكون دفعاً هجوماً ... ولم يكن أحد قد أقدم عليها في تلك الصناعة . ولا بد لأحد أن يفعل

ذلك، وأنا أريد أن أكون أولهم في البداية . كانت حفنة قليلة من الناس هي التي تترك فعلاً أن هذا هو الطريق الذي لابد من سلوكه . ولكن ، ومع مضي الزمن ، أصبح هذا الإدراك جماعياً . لدينا مركز لخدمة العملاء نستخدمه كعرض ، نأتى بالعملاء ليشاهدوه ، وعلى نطاق المنظمة - ككل - يدرك الجميع أن هذا الاستعراض عمل إيجابي هجومي . وهؤلاء الذين يشتغلون بخدمة العملاء في إمكانهم أن يتبنوا بمزيد من المبيعات ، إنهم يمضون في طريق إنماء الإيرادات ومضاعفتها . ليس بمجرد العمل كتقنيين ، أو شق الطريق خلال الإجراءات البيروقراطية والاكتفاء بأن يقولوا للعملاء : « سوف نأتيك بما تريد عندما تنتهي من إعدادك » .

تمت مركزة النظام وبث قدر كبير من القوة في انتقاء وتدريب ثمانية عشر منسقاً لخدمة العملاء ، اختيروا من بين ألف متقدم . يقول جونز عن أسلوب المنظمة في التوظيف والتطوير : « كنا نريد أناساً يتسمون بالمبادأة والجرأة ، كنا نريد أناساً طموحين على استعداد لأن يحاربوا من أجل الحصول على العميل . بحثنا عن أناس يمضون مسرعين على أقدامهم ، أناس أحاديثهم واضحة . بحثنا عن أناس لطفاء ، وجعلناهم يجتازون كل أنواع التدريب على التحدث في الهاتف ، ومهارات التقديم ، كيف يصدرن أوامرهن وطلباتهم في المطاعم ، جعلناهم يهتفون بكل شيء . إنهم لا يبقون متشابكين مع أسلاك الهاتف ، بل يمضون لمقابلة زبائنهم ، يترحلون مع أفراد البيع ، وظيفتهم هي أن ينفقوا عشر أوقاتهم مترحلين مع العملاء . فعلنا كل هذه الأمور حتى قبل أن يتخذوا مقاعدهم أمام أجهزة الكومبيوتر . »

كان الهدف - والذي تحقق بشكل كبير - هو أن نحول الأبطال الجدد ، في التيار الرئيسي للأعمال ، وتحت أنظار الإدارة العليا ومراقبتها المحكمة - إلى مؤيدي حقيقيين للعميل ، إلى أناس لا يرضون بكلمة « لا » ، كما يقول جونز ، ولا يقبلون أن تأتيهم من قسم آخر من جماعة البلاستيك .

يحدث هذا أثره في المبيعات ، وفي السلوك ويتفهم الزبائن - وكذلك جنرال إلكتريك - « عروض عامة ... سوف ترجع لتقول : باتى تؤدي لى عملاً ممتازاً ولكن ، وهذه ال (لكن) هي التي علينا أن نجعلها موضع التركيز، هناك الحزمة التي تمزقت عند وصولها ،

والحقيقة التي كان بها قطع ، والأداة التي تكسرت عند استعمالها ، واللون الذي جاء مخالفاً للمطلوب ، وأى شيء من هذا النوع . لعل باتى كانت هي التي وضعت الشيء في الطرد وانتقت رقماً خاطئاً للون . إن الزبائن لا يصدقون هذا أبداً ، ومنسق الخدمات عندهم لا يخطئ أبداً ، وهو فوق مستوى المؤاخذه . وهم لا يخطئون أبداً ، إنهم قوم في مستوى من السمو ، وعلينا أن نحافظ عليهم .»

بعد ذلك جاءت النظم : « ابتعدنا عن الذين يتخذون مواقعهم بعرض البلاد وطولها ، يتلقون الأوامر ، يستخدمون هذا ( الإشارة إلى كراسة للتوين ) كوسيلة لتسجيل الطلبات وتوين مختلف الأمور . نكون قد استوعبنا ذلك ، أو لم نفعل ، ونكون ، دون مبالغة ، قد قطعنا على أنفسنا خطوط الرجعة ، ألقينا بعيداً بنظام الحاسب القديم ، بل وبالحاسب القديم نفسه . لجأنا إلى نظام جديد تماماً . بناس مركزيين متمركزين ، أناس جديدين تماماً ، مدربين ، موجهين نحو خدمة العملاء فقط لا غير . »

ثم جاءت بعد ذلك الوصلات الإلكترونية وهي لا تزال بعد في طور الجنين ، ولكن بأقصى درجات السرعة ، كما يقول جونز ، « كان علينا أن نفعل ذلك ، لدينا عملاء ... يطلبون تبادل بيانات إلكترونية ، ويريدون إدراج طلباتهم إلكترونياً ، لو لم نؤد لهم ما يريدون ، سنلقى بعيداً بمئات الملايين من الدولارات سنوياً . وهكذا ، فإن من أهم الأمور لدينا الآن أن نتجه إلى البث الإلكتروني ، والذي نكتشفه هو أن الزبائن يريدون حديثاً متبادلاً بين الحاسب لدينا والحاسب لديهم . إنهم لا يريدون منا أن نضع جهاز طرفي صغير ، أو حاسباً شخصياً ، يمكنهم أن يطلبوا رقمه . ولا يريدون أن يكون لديهم مركز جنرال إلكتريك لإدراج الطلبات ، إنهم فقط يريدون أن يدخلوا طلباتهم في منظومة خ. م. م (خطة مستلزمات المواد ، أو أى شيء كائن ما كان اسمها) - بحيث يكون في حوزتهم مدخل يوصلهم بنا عن طريق منظومتهم ، إلكترونياً ... يريدون أن نفيدهم إلكترونياً بأننا تلقينا طلباتهم ، يريدون منا أن نخطرهم بمواعيد التوريد إلكترونياً ، يريدون أن نرسل لهم معلومات عن توصيل الطلبات أو شحنها إلكترونياً ، وأن نرسل الفواتير إلكترونياً فيسددونها إلكترونياً . »

إذا أخذنا كل هذه العوامل معاً وأممجناها ، سنصل إلى تفوق تنافسي من الدرجة الأولى . وبالإضافة لذلك ، هناك قائمة طويلة من المزايا الإضافية غير المتوقعة التي تظهر

عند كل منعطف على الطريق : « سوف يحصل المنسق لخدمات الزبائن عندنا - في المتوسط - على ٦٠ أو ٧٠ اتصالاً من العملاء كل يوم . يمكنهم أن يوجهوا أى نوع من الأسئلة ، إنهم يجرون استفتاءات بشأن الدعاية ، ونحن نجرى دراسات ميدانية حول مايفعله المنافسون : چو يا صديقى العزيز ، نحن نتحدث معا كل يوم .. ما الذى تراه يجرى فى السوق التى تهلك ؟ هل يشكل الموزعون تهديداً متزايداً ؟ هل يجرى البيع مباشرة ؟ إن قسم خدمات الزبائن أداة خطيرة عندنا ، وهو مدرب جيداً ، ويمكنه أن يجمع المعلومات التى تهتم الإدارة ، ويجرى ذلك بأسلوب يجعل العميل يشعر بالأهمية ويرضى غروره . ونحن اسنا بسبيل التجسس عليهم أو العمل بأسلوب الاستخبارات ، إن الزبون يسر من أسئلتنا ، لأنها تظهر مدى اهتمامنا به .

مثل هذه الاستراتيجيات ، ولو أنها بعيدة عن أن تكون هى المعتاد حالياً ، فإنها سوف تصبح كذلك بسرعة - والا ... !

### الاستجابة : تدريب الزبائن الأفراد

ارجع إلى مناقشتنا لموضوع فوط الورش فى ميليكين ، فى (ج - ١) . لقد جعلت ميليكين الفوطه أدنى الأمور أهمية فى التعامل - الشركة تقدم خدمات استشارية ( معونات بيعية ، ومشورة بشأن برامج تحسين الجودة ) بصفة أساسية بقصد تحسين القدرة العامة لزيائنها .

لا أحد يدرك مثل هذه الاستراتيجية أفضل من سيرفس ماستر ( مدينة داونرز جروف بولاية إلينوى ، وقد سبق ذكرها فى الجزء الأول ) . وعلى أية حال ، تضطلع هذه الشركة بإدارة شئون عملائها فى العناية بأماكن العمل وخدمات الطعام وعمليات الصيانة . إن لب استراتيجية الشركة هو أن تدرب عمال عملائها وأن تنمى قدراتهم ، وذلك فى وظائف درجت الشركة على عدم الاكتراث بها .

لدى سيرفس ماستر - مثل ماكيسون - نظم مساندة فنية متعددة وذات تقنية عالية ، ولكنها فقط تكمل البرنامج الرئيسى الذى يعين الزبائن على رفع مستوى مهارة العاملين لديهم ، والإسهام بالأفكار - أو تحقيق إنتاجية غير عادية ، وخفض معدل الدوران فى فئات وظيفية تتصف عادة بمعدل دوران عال .



وهكذا فإن تدريب العاملين لدى زياتك يشكل فرصة إضافية أخرى لإعادة تعريف الاستجابة وجعلها استراتيجية تسويقية فعالة وهجومية .

### اجعل من التوريد اللحظي للمواد\* ( ت.ل.م ) استراتيجية فعالة وهجومية

إن إدارة المخزون السلعي بأسلوب التوريد اللحظي كثيراً ما تتخذ في الأذهان صورة شيء تفعله الشركات المنتجة بالموردين الذين تتعامل معهم ، وبه تحقق « روابط خلفية » . ولكن ميليكين تقلب هذه الفكرة رأساً على عقب . إن ميليكين تستبقي الأمور وتخرج باحثاً عن الفرص لمعاونة عملائها ، مستخدمة صورة من صور إدارة المخزون السلعي بأسلوب التوريد اللحظي للمواد كاستراتيجية في التسويق ، محققة الروابط «الامامية» نحو الزبون . روبرت هول يقدم مثلاً آخر : « بدأت إحدى شركات صناعة صناديق التعبئة من الكرتون المخلع تفكر في تقديم خدمات عالية الجودة في التوريد اللحظي للمواد لعدد من زبائننا ، عندما بدأ بعضهم يطلب ذلك . كان أفراد الشركة قد بدأوا يتوقعون تحسناً محسوساً في الجودة وأزمة التجهيز وأحجام دفعات الإنتاج وفي التسليم . إلا أنه بدأ واضحاً في الحال أن الاستراتيجيات التقليدية في البيع لم تعد تصلح . كانت الشركة قد تخصصت في أوامر التوريد الكبيرة المنخفضة السعر التي تعتمد على أساليب ، تستخدم فيها أحياناً تذاكر حفلات الكرة ومشروبات أعياد الميلاد . لم تعد قوة البيع مجرد بائعي الصناديق بل ممثلي المبيعات بالمفهوم الحقيقي » . تطيل لعمليات كل عميل ، وكيف يعد برامج الزمنية؟ وبأي معدل يستخدم صناديق التعبئة ؟ وما الذي تعنيه الجودة عندهم ؟ وهل يجب على الشركة أن تستهدف أوامر توريد صغيرة وعاجلة بقدر ما تهتم بأوامر التوريد الكبيرة ؟»

إن أقصى ما يصل إليه التعبير عن هذه الاستراتيجية للاستجابة الكاملة مع التوريد اللحظي للمواد يتمثل في تطبيق بي. بي. جي. لقد أنشأ قطاع التكبسية والطلاء في تلك الشركة ، وهذا دون أن يطلب منه ذلك ، ودون أي ضمان للتعاقد أو استمراره - أنشأ ستة مصانع فرعية ( إلى جانب أربعة تحت الإنشاء ) تقع في نطاق ثلاثة أميال من مصانع التجميع التي هو المورد الوحيد لها . وهي تضمن للعميل خفضاً جذرياً للمخزون السلعي ، وإن كان المستوى العام لدى الاستجابة لا يقل أهمية عن ذلك ، وهو مدعوم ومقوى

\* Just - in - Time (JIT)

بوصلات إلكترونية وفريق من العاملين المتفانين في خدمة عميل واحد . ويرغم أن بى . بى . جى . ليست لديها أية ضمانات ، فإنه لا يصعب التوصل إلى حقيقة مفادها أنه يصعب استبدالها .

يأتى هول عند ذكر هذه المراجعة الكاسحة للعلاقات التقليدية الجديدة في كتابه «المخزون السلعي على مستوى الصفر\*» فيقول : « إن إنشاء نظام الابتعاد عن المواد على نطاق صناعة بأكملها سيستتبع جوانب عديدة للعلاقة مع الموردين ، ليست هي التي تسود غالبية الصناعة في الوقت الحاضر . فالعلاقة بين المورد والعميل في حاجة إلى أن تمتد على مدى فترة زمنية ، ولابد للطرفين من أن يأتين كل منهما الآخر على مزيد من تفصيلات العمليات بدرجة تفوق ما هو حادث في أحيان كثيرة . وينطوي ذلك أيضاً على مزيد من الثقة في أن أحدهما لن يحاول أن يغزو منطقة نشاط الآخر أو أعماله ( وهذا هو نوع المخاوف التي تعبر عنها الشركات العملية التي تقرر أن تجذب نشاطها إلى دائرة التعامل وتبقى فيها ) . فالواقع أن أغلب تجارب التوريد اللحظي للمواد قد فضلت في أن تحقق المأمول منها ، ولا يرجع ذلك إلى عدم كفاءة أو كفاية استخدام الحاسب ، بل يرجع بصفة أساسية إلى فشل المشاركين في أن يستوعبوا هذا السلوك الجديد القائم على الثقة والتعاون والاستثمار المتبادل ، وذلك على المدى الطويل الذي لابد من اختياره قبل أن يصبح النظام مثمراً .

### ملخص: العوامل التسعة (على الأقل)

### الضرورة لتحقيق الاستجابة الكاملة

إن الطبيعة الكاسحة للتغيير الذي تتطلبه هذه الاستراتيجية لا يمكن المغالاة في تقديرها :

١ - تغيير شامل في السلوك . أولاً : على الشركة أن تحل الإحساس بالمشاركة محل التعامل القائم على تعارض المصالح ، خطوة خلفية نحو الموردين « وأمامية » نحو قناة التوزيع ثم المستخدم النهائي ، ونفس الشيء بين مختلف الوظائف في الشركة . ثانياً : يجب أن يصبح الإفراط في الولع ، إلى جانب المرونة ، هما القاعدة المعتادة الذي سرجنا

\*Hall : Zero inventories

على اعتبارها مشروعة ومخالفة لما يجب علينا الآن أن نرى فيها مصدراً رئيسياً للفرص - إذا لم يكن المصنع خلية نشطة تتسم بقصر أزمته الاستجابة ، ويتميز بالقدرة على إعداد الطلبات طبقاً لرغبات الزبائن ، فإن المشاكل تتولد .

٢ - إعادة التنظيم ، من نموذج مبيكين ، تكاد تكون أمراً محتوماً . ويصفه أساسية، إنفاص طبقات الإدارة ( تسطيع التنظيم ) ، تحطيم الحواجز بين الوظائف ورفع نسبة المشغلين ، كل هذه مستلزمات أساسية للاستجابة .

٣ - الروابط الوثيقة تتطلب مستوى رائعاً من جودة المنتج الأساسي ، كما في مبيكين .

٤ - التبادل الدائم والمستمر للبيانات الإلكترونية - على طريقة ذا ليمتيد وماكيسون - أمر أساسي .

٥ - لابد أن يصبح الأفراد المهتمون بإدارة عقود العملاء من خلال النظام الجديد أبطال الشركة وأن يتلقوا تدريباً رائعاً ، كما هو عند جنرال إلكتريك .

٦ - التكامل ، الأمامي ( قناة التوزيع ، الزبون ) والخلفي ( المورد ) ضرورة حتمية، ومع أن اقتصاديات الحجم التقليدية أخذت في الاختفاء السريع ، وفك التكامل الرأسى - عن طريق تبادل البيانات وغير ذلك من برامج المشاركة ( وليس امتلاك الأرصدة ) - بدأت تحل محلها جزئياً أو كلياً .

٧ - التزامل المكانى ، إلكترونياً ومادياً ، أمر مهم وسواء كان ذلك نهاية إلكترونية ، أو مصنعة على بعد ميلين كما عند بى.بى.جى ، أو جهداً تسويقياً إقليمياً كما فى كامبل سوب، فإن مقدم الخدمة الذكى سوف يحقق وجوداً مادياً مباشراً أو غير مباشر فى عملية الزبون .

٨ - لابد من الاستمرار فى حث النظام وتقويته ، عن طريق ربطات البرمجيات على طريقة ماكيسون ، وتدريب أفراد العميل على تطبيق النظام .

٩ - الاستراتيجية الكاملة تصبح أداة أساسية للتسويق . أولاً : وهى ضرورة دفاعية إذا لم تدس يدك فى قناة التوزيع / الزبون فإن غيرك سيفعل - بل لعله يفعل ذلك الآن وأنت ماض فى قراءة هذا . ثانياً : الاستراتيجية هى هجومية فى نهاية الأمر . هناك تيار نهائى من السمات المضيفة ، فمثلاً يمكن أن يضيف برنامج اقتصاديات الثمن عند ماكيسون

المزيد والمزيد من القيمة إلى علاقة البائع والمشتري على مدى الزمن ، مما يجعل الانفصال أمراً متزايد الصعوبة . لدى الاقتصاديين وصف لهذه الاستراتيجية - « ميزة من يتحرك أولاً » . وهي تستمد من أنشطة من نوع مد أنابيب النفط أو الغاز ، وتتطوى على فكرة في غاية البساطة - والقوة أيضاً - : إن الذي يسبق إلى مد أول خط أنابيب ( أو إلى الإمداد بأول طرف مزود ببرمجيات جاهزة للاستعمال ) يحتمل أن يستمر في ضخ وشحن النفط لفترة طويلة قادمة .

سلوكيات جديدة ، وإعادة تنظيم ، ونوع من التزامل في الموضوع ، ووصلات اتصال إلكتروني ، وبرمجيات قيمة مضافة ، كل هذه تتضافر لتؤدي في النهاية إلى الاستجابة الكاملة - وإلى تغير هائل في العلاقات التجارية الأساسية . والواقع أنه لم يعد هناك الآن منشآت تصنيع وخدمات . ويأتي حالياً ٧٠٪ من القيمة المضافة في التصنيع من أنشطة الخدمات ، مثل البحوث والتوزيع . كما أن منشآت الخدمات المتقدمة ، مثل ماكيسون وفيديرال إكسبريس ، بدأت تصبح أكثر كثافة في رأس المال من المنتجين في المتوسط . هذه الوصفة تنصب إذن في الواقع على تحول كل منشأة إنتاج أو خدمة إلى منشأة قيمة مضافة . والروابط - شخصية أو مادية أو إلكترونية - من شأنها أن تعمل على تعبيد الطريقة التي تمارس بها لعبة التنافس في مجال المال والأعمال . وحتى جنرال موتورز تعترف بذلك الآن . القلب النابض لاستراتيجية مشروع ساتيرن Saturn هو الروابط المحكمة التي تربط العميل بالموزع بالمصنع بالمورد . ( والواقع أن جنرال موتورز قد استحوذت في سنة ١٩٨٤ على نظم روس بيروت إلكترونيك داتا سيستمز Ross Perot Electronic Data Systems » لغرض محدد هو اتباع استراتيجية التشابك الاتصالي ) . كما أن منتجي أشباه الموصلات الذين درجوا على العجرفة ، بدأوا يتخنون نفس الاتجاه ، ويقدمون شرائح صممت بالاشتراك مع العملاء ، كما بدأوا يسمحون لهم بالإطلاع على ما كان يعتبر إلى حد بعيد من أسرار التصميم والإنتاج .

والواقع أن هناك حدوداً لهذه الفكرة ، فأحدى المستشفيات في ولاية ميتشيغان عمدت من تلقاء ذاتها إلى تزويد جميع أطبائها بأطراف إلكترونية - للمعاونة في إدخال المرضى للمستشفى مثلاً . ولم يعد الأطباء ملزمين بالرجوع إلى المستشفى ، فليست هناك شروط ملزمة . إلا أنه ما إن أنشئ النظام وتعلمت أطقم المساعدين في العيادات كيف تستخدمها حتى بدأت أرقام لإدخال تتصاعد سراعاً ، وبالتالي تزايدت وصلات البرمجيات

عند الأطباء - من ذلك مثلاً التزود ببرامج الإدارة المحاسبية الشاملة فى العيادات .

### استخدم خيالك : اجعل الكونجرس يساعد على تحقيق الاستجابة

فى سنة ١٩٨٦ ، حققت شركة ديلوكس تشيك Deluxe Check بمدينة مينيابوليس ربحاً قدره ١٢١ مليون دولار بعد الضرائب ، على مبيعات قدرها ٨٦٧ مليون دولار (مبيعات اختبارات) . كانت الخدمة هى أساس أنشطتها ( انظر أيضاً ق - ١ ) ، وهى على استعداد لعمل أى شىء من أجل دفع الطلب إلى عملائها . والواقع أنها ذهبت إلى حد المداولة فى أروقة الكونجرس من أجل إصدار تشريع خاص ، ونجحت فى ذلك . لقد حصلت ديلوكس على تصريح بإقامة محطات خدمة بريدية فى كل من مصانعها البالغ عددها اثنين وستين . ومع وجود هذه المحطات فى منشأتها ، أصبحت عملية الشحن تستنفد وقتاً أقصر ( خطوة صغيرة أخرى نحو تحقيق واحد من أعلى أرقام المبيعات الصافية بعد خصم الضرائب كما أوردت مجلة فورتن ٥٠٠ ) . وهكذا فإنه ليست هناك حدود للأفكار التى يمكن تطبيقها فى سبيل تحقيق استجابة النظر .

### الخطوات الأولى

١ - اختر واحداً أو اثنين من العملاء المهمين ( مستخدمين نهائين لمنتجاتك أو أعضاء فى قناة التوزيع ) وكون فى الحال فريق عمل مشترك مهمته تقويم الفرص المتاحة لإنشاء روابط وثيقة .

٢ - أقم طلائع فى بحر الأيام التسعين القادمة ، فى موضعين أو ثلاثة على الأقل أى : هيا ، انطلق ! ضع خطة لتحقيق مثل هذه الروابط كجزء رئيسى من الجولة القادمة على طريق التخطيط الاستراتيجى فى كل وحدة من وحدات المال والأعمال . ولا بأس بالبرامج الإضافية بكل تأكيد ، ولكن حريصاً أيضاً على ضمان أن يكون التفكير الثورى جزءاً من العملية .

٣ - فى خلال هذا الجهد المبذول ، كن دائماً مدركاً للقضايا السلوكية الراسخة ذات الأهمية الكلية والتى تقوم عليها « الأساليب التقنية » - إذا لم تتوصل إلى أن ترى الزبائن والموردين وأعضاء قناة التوزيع كشركاء وليس كأعداء ، فإن بقية البرنامج (وقد يتضمن ذلك استثمارات كبيرة أيضاً) سيذهب هباءً ، بل وربما يكون ضرره ارتدادياً .

## ملخص

- على ضوء حقيقة أن الاقتصاد قد أصبح عالمياً ، فإن على الشركات - الصغيرة شأنها شأن الكبيرة والعامة في الخدمات أو التصنيع - أن :
- تصبح دولية فعلاً ، أو على الأقل تبيع وتضع التصميمات ، وربما تمارس التصنيع في أوروبا واليابان / آسيا .
- تتبع هذه المبادئ الدولية التي تؤدي إلى النجاح : المثابرة ، وإقامة العلاقات ، وتعرف الثقافة وانتقاء الشركاء بعناية ، والسيطرة على نظام التوزيع ، واللامركزية ، وصنع المنتج أو الخدمة بحيث تتفق مع الاحتياجات والأنواق المحلية .
- تدرس بعناية المشروعات المشتركة وجميع الفرص الأخرى من كافة الأنواع ، دون توقع أن تقوم مثل هذه المشاركات مقام إنماء السوق وملئها بالعملاء .
- إن النزعة إلى العالمية ليست حكراً على منتجي طائرات البوينج . فالشركات الأصغر لايمكنها أن تنجح فيما وراء البحار فحسب ، بل إنه يتعين عليها أن تستكشف الفرص المتاحة أمامها في المجال الدولي وهي لا تزال في سنواتها الأولى . والعمليات الدولية يجب دائماً أن تبني على إنماء وتطوير العلاقات والأسواق بصبر ومثابرة ، وهو ما ليس من السمات المميزة للسلوك الأمريكي .
- وعلى كل شركة تزيد إيراداتها على مليوني دولار أن تتخذ الخطوات الأولى في سبيل اغتنام الفرص المتاحة لتكوين سوق دولية في خلال الشهور الاثني عشر التالية . وكل شركة تزيد إيراداتها على ٢٥ مليون دولار لابد أن تحس بالقلق والانزعاج ، إذا لم يكن لها حجم أعمال في الخارج يعادل ٢٥٪ من جملة أعمالها ، على أن يكون في اليابان قدر منه .

## كن دولياً

اليابان تكسب سباق ( التصدير ) في الصين : « المتابعة وطول الأناة عنوان المقالة الرئيسية في باب « بيزنس

داي ».

جريدة نيويورك تايمز

عدد ٢٩ أبريل ، ١٩٨٧

انصفت الإدارة الأمريكية في الماضي بأنها كانت عمياء على نحو فريد عن حاجات البشر ؛ فالإدارة تريد أن تستبعد المعادلة البشرية من عالم المال والأعمال ... هذا يضع رجال الأعمال في وضع غير مواتٍ في الخارج نظراً لأن عديداً من الأعمال يقوم على العلاقات الإنسانية والصداقة . إنهم يتساءلون : « بالله عليك كيف يمكنك أداء الأعمال من خلال مصادقة الناس ؟ وما علاقة ذلك بالنتائج النهائية ؟ » ، وقد انتهى الأمر إلى أن له كل علاقة بالنتائج ... نحن نأفئ الصبر . ولكن ، على نطاق العالم كله ، إذا كان لك أصدقاء فإنه يمكنك أن تعمل أي شيء . هذه هي الكيفية التي تسير بها الأمور .

إدوارد هـ . هول

مؤلف « اللغة الصامتة »

ثم ، في أحدث أعماله ، اشترك في تأليف : « الفوارق الخفية : التعامل مع اليابانيين »

مقتطف من مقالة في عدد يوليو من « ساينس 85 Science »

سواء أكنتم على استعداد أم لم تكونوا - أيها الأمريكيون - فإن القرية العالمية قد جاءت . إن إعادة تركيب سوق المال في لندن في أواخر سنة ١٩٨٦ ، المسماة « الفرقة العظمى »\* ليست سوى واحد من الأدلة الأخيرة . وفي أوائل سنة ١٩٨٧ ، تجاوزت قيمة

\* The Big Bang وفيما يرى علماء الفيزياء المعاصرون، فإن التعبير ينطبق على نظرية أصل القضاء والزمن والأجرام السماوية - المترجم

الأسهم المدرجة في بورصة طوكيو قيمة نظائرها في بورصة نيويورك. وفي كتاب «المخاطره وغيرها من الألفاظ القبيحة» \* يصف وولتر ريستون ، الرئيس السابق لشركة «سيتي كورب» ، الواقع المعاصر بقوله :

«الغاز الطبيعي الذي تملكه هيئة النفط في إندونيسيا ، بيرتامينا Pertamina، يتدفق من بئر اكتشفته الشركة الهولندية الملكية «شل» إلى مصنع للتسييل صممه مهندسون فرنسيون وأقامته شركة إنشاءات كورية . بعد ذلك ، يضخ الغاز المسال إلى ناقلات ترفع العلم الأمريكي ، بنيت في أحواض في الولايات المتحدة بتصميم نرويجي . تبحر الناقلات إلى اليابان لتفريغ الغاز المسال في مرفق ياباني عام ، يستخدم في إنتاج الكهرباء لإدارة مصنع إلكترونيات ، ينتج أجهزة تلفزيون تشحن في حاويات على ظهر باخرة مملوكة لشركة في هونج كونج إلى كاليفورنيا لتباع لمزارعين أمريكيين في ولاية لويزيانا ، يزرعون أرزاً يباع لإندونيسيا ويشحن إليها في مراكب يونانية للشحن بالجملة . وجميع التسهيلات والبواخر والمنتجات والخدمات بأنواعها، والتي تدخل في هذه السلسلة المتشابكة من الأحداث ، تمويلها بنوك أمريكية وأوروبية ويابانية تعمل في بعض الحالات مع هيئات نولية وحكومية محلية . هذه التسهيلات والبواخر والمنتجات والخدمات مؤمن عليها وتمت إعادة التأمين عليها في شركات تأمين أمريكية وأوروبية ويابانية . والمستثمرون في هذه التسهيلات والبواخر والمنتجات والخدمات يتخونون أماكنهم في مختلف أنحاء العالم. والواقع أن هذا التصوير للأمور ليس عرضاً للحقائق فحسب ، ولكنه يدل على نمط التعاملات الذي يتكرر مرة بعد مرة كل يوم على نطاق العالم بأسره .»

وهنا يوجد تناقض مذهل : فمن ناحية ، نحن جميعاً - شئنا أم لم نشأ - مشاركون في سوق عالمية واحدة . شركات الخدمات والتصنيع ، الكبيرة والصغيرة ، تصدر للولايات المتحدة ، أحياناً نرى ذلك ( كما في حالة : هوندا ، ومرسيدس ، وهماينيكين ) ، وأحياناً لانراه : شركات الإنشاءات الكورية التي تقيم مباني ولا يوجد تقريباً منتج واحد لا ينطوى على أجزاء أو مكونات أجنبية . وبالمثل ، شركاتنا الأصغر حجماً ، والأكبر حجماً أيضاً ، في الخدمات والتصنيع ، تجد فرصاً سوقية فريدة في الخارج .



ومن جهة أخرى ، فإن تفجر ثورة الإنتاج والتكنولوجيا الذي عرضنا له في الجزء الأول ، وتجعل جميع الأسواق العالمية أقرب ما تكون إلى المحلية؛ تستهدف الأنواع المحلية، إذ ليس هناك ما يسمى الصنف العالمي ( نوع واحد من حساء الطماطم لـ ١٢٥ دولة ) .

إلا أنه ، ونظراً لعدد من الأسباب المتصلة الجذور ، مثل استمرار عقلية أنصار العزلة و « ضجر اليانكي » ، فإن أعداداً كبيرة من شركاتنا : (١) إما أنها تغفل الفرص الأجنبية ، خصوصاً في سنوات التكوين والنمو . (٢) أو تفشل في محاولاتها الأولى لممارسة النشاط في الخارج ، وتتسحب مطأطئة رؤوسها خجلاً .

وهذه الوصفة ، مع كونها تنصب على النشاط الدولي عموماً ، تؤكد على أهمية السوق اليابانية بصفة خاصة ، لثلاثة أسباب . أولاً أن اليابان هي المنافس الرئيسي لنا . وثانيها أن السوق اليابانية يصعب اقتحامها . ولكن هذه السوق نفسها : (١) قد افتتحها عدد مدهش من الشركات . (٢) مفاتيح النجاح في اليابان هي نفسها مفاتيح النجاح في أية سوق دولية . وثالث هذه الأسباب هو أنني أؤمن بشدة بأن على أمريكا أن توجد لنفسها « بؤرة غربية » ، لأن حافة الباسفيك هي سوق الغد .

### حالة وثيقة الصلة : الولايات المتحدة واليابان في الصين

ليس هناك حب مفقود بين الصينيين واليابانيين . وبرغم الانقطاع في العلاقة من ١٩٤٩ إلى ١٩٧٢ ، فإن بين الصينيين والأمريكيين عاطفة حقيقية . ففي ١٩٨٦ قدرت قيمة الصادرات اليابانية إلى الصين بـ ١٢.٤ مليار دولار ، تصل إلى ٢٩٪ من جملة واردات الصين . تأتي بعد ذلك هونج كونج ( ٥.٦ مليار دولار ) . ثم تأتي الولايات المتحدة في المركز الثالث بنحو ٤.٧ مليار ، أي ٢٨٪ من إجمالي صادرات اليابان .

والسبب في النجاح المتألق لليابان ، كما أوردت نيويورك تايمز في تحليل لها ( عدد ٢٩ أبريل ، ١٩٨٧ ) ، وكما تأكد لي في أثناء محادثاتي مع مديرين أمريكيين يعيشون في الصين ، يتجاوز كثيراً مجرد قرب المسافة ، ويتضمن ذلك مايلي :

١ - الالتزام بالسوق (هناك ثلاثمائة شركة يابانية في مقابل ١٧٠ شركة أمريكية) .

٢ - الحضور ، ويتمثل ذلك في المكاتب المتعددة في عديد من المدن وفي بنية تحتية قوية

لاتدر ربحاً في البداية ( مخازن لقطع الغيار مثلاً في كثير من المواقع ) .

٣ - الاستعداد لتعلم اللغة الصينية رغم صعوبتها ( وفيما تورده جريدة تايمز مثلاً ، فإن بنك سانوا وهو بنك كبير الحجم ولكنه صغير نسبياً ، له خمسة مكاتب في الصين ، ويبلغ عدد من يعملون بها اثني عشر موظفاً يابانياً ، تسعة منهم يتحدثون اللغة الصينية ، وذلك على حين أن سيتي كورب الضخمة لديها ثلاثة مكاتب بها أمريكي واحد يتحدث الصينية ) .

٤ - الاستعداد للتخلي عن تحقيق الربح في سنوات التكوين من أجل اكتساب نصيب في السوق .

٥ - استعداد العاملين اليابانيين لقبول العمل هناك لفترات طويلة ( من ثلاث إلى خمس سنوات في مقابل متوسط من سنتين إلى أربع سنوات للأمريكيين ) مع مستوى معيشة وإقامة يقل بذخاً عن نظيره بين الأمريكيين وهو أيضاً أقرب لأسلوب معيشة أهل البلد .

٦ - إصرار أغلب البيوت الأمريكية على التعامل باكداس من الورق وعلى إدخال المحامين بينما يقبل اليابانيون على التعامل بأسلوب الصينيين غير الرسمي مع مزيد من الروابط الشخصية .

ولنتذكر أننا تحدثنا ، في ج - ٤ ، عن الاستراتيجية القائمة على الولوج المصحوب بالعنف . وقد تحدث دبلوماسي غربي إلى التايمز عن اليابانيين قائلًا : إنهم يحققون نتائج أفضل لأنهم أفضل . لهم نظرة بعيدة المدى ، وهم دائبون ، ودائماً ينطلقون ليدقوا الأبواب . وهناك رجل أعمال أمريكي يردد نفس الشعور : « إنهم ممتازون بشكل لا يصدق . إذا سنحت فرصة ، انطلقوا نحوها . وهم يتقاطرون من طوكيو أو هونج كونج ... يحاربون من أجلها . أما الأمريكيون فالاحتمال الأكبر هو أن ينفذوا أيديهم ويبتعدوا عنها . إن الأمريكيان يشبهون السمك وهو خارج الماء » .

### اقتحام أصعب أسواق العالم : اليابان

هناك عدد من البيوت الأمريكية تحقق ، من مواضع تثير الدهشة ، ازدهاراً فيما وراء البحار ، وفي اليابان :

- ممفيس مدينة تمثل العزلة والوقعة في نظر كثيرين . ويوجد بها المركز الرئيسي لشركة كيميائيات متخصصة اسمها « باكمان لابز » . ورغم أنها ليست عملاقاً بالقياس إلى دي بون أو داو ، فهي تمارس أنشطتها فيما وراء البحار منذ ١٩٤٦ ، عندما أدى التعامل غير المخطط في جزيرة بورتوريكو إلى مصنع مستر باكمان الأب على الطريق . إن هذه الشركة المتوسطة الحجم تمارس نشاطها في سبع وستين دولة منها اليابان ، كما أن عديداً من مصانعها مقامة في الخارج . وقد نفذت إلى أسواق في دول أخرى بدرجة تفوق توغلها في السوق المحلية الأمريكية .

- أميريكان فاميلي لايف إنشورانس ، ومقرها مدينة كولومباس بولاية جورجيا ، ليست واحدة من عمالقة التأمين ، ولكنها في سنة ١٩٨٥ حققت أعمالاً في اليابان بلغت ٢٥٠ مليون دولار من مبيعات بوالص متخصصة في مرض السرطان ، وهو ما يفوق أعمالها في الولايات المتحدة . ثم هناك ماتيريالز ريسيرش كوربوريشان أوف أورانجبرج Materials Research Corporation of Orangeburg بولاية نيويورك ، وقد أقامت مصنعها الثاني ، خارج الولايات المتحدة هذه المرة ، في « أويتا Oita » باليابان . إن هذه الشركة تباع لليابانيين الآلات التي تكسو وتحفر شرائح السليكون . وهناك سيرفيس ماستر مقاول نظافة لديه خمسة عشر عقد نظافة مستشفيات في اليابان . ولوكتايت Loctite (تنتج مواد لاصقة ) ، وموليكس Molex (تنتج موصلات كهربائية) . والواقع أن كل هذه الشركات ، والتي حققت سوابق في اليابان ، جديرة بأن تحتذى .

تأمل بنظرة أوسع نطاقاً أكثر الأسواق صعوبة للأمريكيين ؛ إنها اليابان المليئة بالعوائق العسيرة ، المتعلقة بالنظم المعمول بها ، والطبيعية أيضاً . في حلبة التقنية العليا ، نجد أي . بي . إم . تباع في اليابان ما قيمته ثلاثة مليارات دولار . كما أن مبيعات فرع هيويت باكارد في اليابان تربو على ٤٠٠ مليون دولار ، وظلت تنمو بمعدل ٢٧٪ سنوياً من ١٩٨٠ حتى ١٩٨٤ . كما أن زيروكس ، وإن سى آر ، وتكساس إنسترومنتس ، هي أيضاً من عمالقة التكنولوجيا العالية الأمريكية التي تحقق انتصاراتها على أرض اليابان . والواقع أن الأخيرة تتساوى مع أفضل المنتجين الأمريكيين في مجال أنصاف الموصلات .

لعلك تقول : ولكن الحاسبات وما يماثلها هي بطبيعتها سلع نوليه - فمادا عن الشركات الأمريكية التي هي أمريكية إلى أقصى حد ؟ حسناً ، ما قولاك في أن محلات

سيثن اليفن ٢٠٠٠ Eleven's 2000 - 7 في اليابان تحقق مبيعات تفوق ٢٥٠ مليون دولار . ثم إن ماك دونالد تبيع في اليابان أيضاً ما تزيد قيمته على ٤٠٠ مليون دولار من الوجبات السريعة ، بما يكفي لأن يقلق اليابانيين بشأن استمرار الأجيال القادمة في القدرة على تناول الطعام باستعمال البوص التقليدى .

وهناك أيضاً هذه النجوم اللامعة على أرض اليابان : تابروير Tupperware ، وكنتاكي فرايد ، وكوكاكولا ، وشيك Scheck ، وثرى إم ، إس. سى. جونسون ( جونسون واكس ) ، وشاكلى Shaklee ، وپرستول - مايرز ، وبولارويد ، و اوتس للمصاعد ، وفرانكلين منت ، وباسكين - روبنز ، وميدترونك ، وكويكر اوتس ، وجونسون وجونسون . لكن التقديرات بشأن الإجماليات مختلفة : ففي تقدير وزارة التجارة النولية والصناعية اليابانية أن ألفاً من فروع الشركات المملوكة بالكامل أو جزئياً لأمريكيين قد حققت هناك دخولاً بلغت ٥٥ مليار دولار فى ١٩٨١ . وهناك تقدير أحدث يحدد مبيعات الفروع الأمريكية فى اليابان وحدها بمقدار ٤٤ ملياراً فى سنة ١٩٨٤ . المقصود هو أن المسألة ممكنة ( بالمناسبة ، ليس من بين هذه الدخول التى تحققها الفروع التى تنتج فى اليابان ما يدخل فى حساب الميزان التجارى ، وأولئك الذين يتذمرون من انغلاق الأسواق يريحون أنفسهم بأن يتجاهلوا قصص النجاح التى أوردتها هنا ) .

## ثاير !

كانت أى . بى . إم. تؤمن إيماناً عميقاً بالنزعة النولية منذ أيامها الأولى ، فقد بدأت تعمل فى اليابان فى العشرينيات، وأقامت هناك مصنعاً سنة ١٩٣٩ عندما كان مجمل دخل المنشأة يقل عن ٢٥ مليون دولار . وكان ت. ج. واطسون المؤسس الحديث لهذه الشركة يرفع شعار « السلام العالمى من خلال التجارة العالمية » . ولعله تمادى فى ذلك فى بعض الأوقات ، فقد تعرض للنقد المرير مثلاً ، عندما أصر على أن يحافظ على علاقاته التجارية مع شركائه الألمانين إلى أن أوشكت الولايات المتحدة على دخول الحرب العالمية الثانية .

وقد أقدمت أى . بى . إم . على استثمار هائل الحجم ، والأهم من ذلك أنها أصبحت جزءاً من المجموعة الداخلية لليابان وأوروبا باستعمال العامل السحرى الوحيد ، الذى ينفع فى جميع أنواع الأمور النولية - المثابرة والصبر . وقد استمرت تدخل التعديلات على منتجاتها من أجل الأسواق الأجنبية ، وتبذل جهوداً كبيرة فى البحوث

الأساسية والتطبيقية والتطويرات الهندسية فيما وراء البحار. وقد كانت أحدث خطوة لها ، في سبيل تحقيق التزاماتها تجاه اليابان وأسيا ، هي أنها نقلت رئاسة منطقة حوض المحيط الهادى من بلدة ماونت بليزانت في ولاية نيويورك إلى طوكيو سنة ١٩٨٤ .

إن بقية قصص النجاح تحمل نفس الطابع . لقد علق ، رئيس شركة نورذرن تيليكونم Northern Telecom إدموند فيتزجيرالد Edmund Fitzgerald فى سنة ١٩٨٦ ، بشأن ما قيل عن استعصاء سوق الاتصالات عن بعد فى اليابان ، بقوله : «(هذه) أول مرة فى التاريخ يحدث فيها أن تدخل المفاتيح المركزية الرقمية الأمريكية الصنع إلى قلب شبكة ن . ت . ت . ( نيبون تليفون أند تليجراف ) . وقد قال لنا واحد من الاستشاريين فى مرحلة مبكرة : يمكنكم أن تتعاملوا مع نيبون تليفون ، ولكن عليكم أن تكونوا صبورين ومثابرين . كانت هذه أقيم نصيحة وجهت إلينا ، وقد استلزم الأمر قدراً كبيراً من الصبر وقدراً كبيراً من المثابرة ، ولكنه كان يستحق ذلك » . والواقع أن شركة ر . و . ل . م . م . R. O. L. M. ، وقد كانت شركة صغيرة ( من قبل أن تشتريها أى . بى . إم . وتجد طريقها إلى جيوبها العميقة ) حققت نجاحاً فى اليابان . ولكن هذا لم يأت إلا بعد أن قام رجالها بأكثر من عشرين زيارة لمجرد إتمام أول صفقة صغيرة. وبالمثل ، ظلت أميركان هوسبيتال سابلاى تجاهد خمس سنوات لكى تحصل على أول أمر توريد صغير . ديزنى هى الأخرى قضت خمس سنوات ، فى التفاوض من أجل الحصول على رخصة إقامة مدينة الملاهى فى طوكيو . كما أن شركة كوكاكولا ، التى تسيطر على ٦٠٪ من سوق المشروبات غير الكحولية فى اليابان ، عانت هى أيضاً من رفض طلباتها عشر سنوات كاملة.

هناك شركة صغيرة لمنتجات الغابات فى الشمال الغربى للولايات المتحدة تتقدم الآن فى أسواق اليابان مع أنها لا تملك مالى كوكاكولا وغيرها من موارد ، ولكن هذا استلزم منها زيارات ظل كبار المديرين يقومون بها على مدى أربع سنوات لكى تحصل على أول أمر توريد تضع به قدمها على عتبة الباب . وأخيراً جاءت الفرصة عندما عجز مورد يابانى - هذه المرة - عن أن يستجيب بسرعة كافية لطلبات عميل يابانى . وقد أعطيت الشركة الأمريكية مهلة غير كافية لكى تفعل المستحيل ، ولكنها فعلته ، وبدأت فى الحال طلبات التوريد تنهال كالسيل .

## أقم علاقات / استوعب الثقافة

إن بناء العلاقات بين كبار المديرين أمر له أهميته في جميع أنواع التعاملات الدولية، ولكنه يتخذ أهمية فريدة في نوعها في اليابان . كما أن قلة الصبر عند الأمريكيان تؤدي إلى المقاومة العنيفة لمثل هذا القدر الكبير من الزمن . وليس من قبيل الصدفة أن كبريات الشركات الأمريكية الدولية - على سبيل المثال آي . بي . إم . ، وبوينج ، ومورجان - هي القمة في بناء العلاقات في أسواقنا المحلية أيضاً .

تفهم الثقافة أمر حيوي . وهذا أمر يبدأ - بحكم طبيعته - بالمقدرات اللغوية ، وهذا مجال آخر يتميز فيه الأمريكيون بقدر لا مثيل له من الخيبة والعجرفة ، خاصة عندما يتعلق الأمر بآسيا . وإلى اليوم ، لا يزيد عدد الأمريكيين الذين يتعلمون اليابانية على عشرة آلاف ، والأسوأ من ذلك أن هذا العدد لا يزيد إلا بنحو ٢٠٠٠ عن مثيله في سنة ١٩٧٣ . وفي دراسة لما يزيد على ألف فرع لشركات أمريكية عاملة في اليابان عنوانها : « لا يعلى عليه : الشركات الأمريكية في اليابان »\* ، يتذكر الصحفي بوب كريستوفر شخصية يابانية رسمية عالية القدر، يحكى أنه لم يقابل في حياته بائعاً أمريكياً يتحدث اليابانية بطلاقة . وفي الواقع ، فإن ما يقرب من تسعين في المائة من المديرين الأمريكيين في اليابان لا يزعمون أنفسهم بأن يحاولوا تعلم اللغة ، هذا طبقاً لإحدى الإحصاءات . وبينما قد يمكنك أن تمارس عملك بنجاح باللغة الإنجليزية في أثناء ساعات العمل اليومية في مكتبك ، فإن العمل الحقيقي - بناء العلاقات بعد انتهاء ساعات المكتب - يجري بأكمله تقريباً باليابانية . يضاف إلى ذلك أن أقل من ٨٪ من تجار الجملة اليابانيين - الذين هم عامل أساسي في تحقيق النجاح - يتحدثون الإنجليزية . وينتقد كريستوفر أيضاً قصر الفترات التي يقضيها أغلب المديرين الأمريكيين الذين يأتون إلى اليابان حيث تتراوح هذه الفترات بين سنتين وأربع سنوات طبقاً للنمط السائد . والواقع أن مثل هذه الفترة القصيرة في الإقامة خليفة بأن تجهض أية فرصة متاحة أمام الأمريكي لكي يصبح «عضواً داخل المجتمع» . وبصفة أكثر عمومية ، فإن فقدان الأمريكي الإحساس تجاه الثقافات الأخرى يتمثل في استفتاء أجرته الأمم المتحدة وخلصت منه إلى أنه من بين شعوب سكان البلاد النامية يأتي الأمريكيون في نهاية القائمة من حيث استيعابهم للثقافات الأجنبية .

\* Bob Christopher . Second to None . American Companies in Japan

## انتق الشركاء بعناية / أنقن نظام التوزيع

التعامل مع العادات الاجتماعية المحلية بالأوضاع المحلية السائدة أمر حيوى . خذ التوزيع عند اليابانيين . ففي أمريكا ، نجد أن ١.٥ فرد هو متوسط الوسيطاء بين المنتج والمستهلك النهائى للمنتج ، على حين أن هذا المتوسط فى اليابان يبلغ ٤.٣ . ويكاد الجنون ينتاب الأمريكيين والأوربيين عندما يتأملون تيه الموزعين اليابانيين . وهذا وصف يدل على مدى تعقد هذه العملية : السلع الاستهلاكية الإلكترونية التى تنتجها ميتسوبيشى يجرى توزيعها فى اليابان عن طريق ٢٦٠٠٠ موزع مستقل ، وهو رقم يبلغ ٢.٥ ضعف عدد منافذ التوزيع التى لدى ماك دونالد فى الولايات المتحدة - هذا برغم أن تعداد شعب اليابان لايتجاوز نصف تعداد الشعب الأمريكى . ويصف كريستوفر هذا الوضع بأنه نوع من التضخم وبأنه «بيزنطى» و «كابوسى» ، ومع ذلك .. فإن الوضع قائم وباق ، ولن تفلح أية دعوة أمريكية حول انفتاح السوق فى تغييره بأدنى قدر . ولقد نتج نجاح شيك لشفرات الحلاقة ( ٧٠٪ من سوق شفرات الحلاقة المصنوعة من صلب لا يصدأ فى اليابان ) عن استراتيجية فى التوزيع ، تركزت على شريك واحد قوى . أما جيليت ، التى تسيطر على السوق الأمريكية ، فقد وضعت استراتيجية خاسرة فى نفس السوق : أشركت أكثر من ١٥٠ موزعاً ، وأدى هذا التفتت إلى حرمان جيليت من أن تكون لنفسها صورة متماسكة مع تجار التجزئة . ارتكبت أبل كومبيوتر خطيئة كبرى عندما عقدت صفقة مع موزع قوى ، ثم استدارت من وراء ظهره من خلال قنوات أخرى . ونظراً لأن العلاقات لها أهمية بالغة ، فإن العقوبة التى نزلت بها نظير مخالفة القواعد لم يتعد نسيبها فى سنة ١٩٨٤ من سوق الحاسبات الشخصية ١٪ من ١.٢ مليون وحدة ، وهذا برغم أنها بدأت متفوقة على الآخرين .

يتهم كثيرون اليابانيين بأنهم « لا يسمحون لنا بأن نأخذ مكاناً فى النظام » . وبينما يصح ذلك فى بعض الحالات ، فإن هناك فرقاً بين أن يسمح لنا بالدخول وبين أن يكون لدينا القدر اللازم من الصبر لأن نتعلم حتى مجرد نظام التوزيع ، وإن كان هذا يبدو نشاطاً يستغرق العمر كله .

وسواء كانت الشركة صغيرة أم كبيرة ، فإن انتقاء شركاء والعمل معهم ضرورة حتمية فى كل مكان، فيما وراء البحار تقريباً ، ولكن فى اليابان بصفة خاصة . وقد

تتفاوت أشكال المشاركة. فقد تحالفت زيروكس مع فوجي ، كما أن كنتاكي للدجاج (في اليابان) نصفها مملوك لـ«تسويشي» . وقد حققت كل منهما مصداقيتها من خلال المشاركة، ورغم أن أي . بي . إم . اعتادت دائماً أن تعمل منفردة في اليابان . وبين هذين النقيضين توجد أنواع عديدة من بدائل التوليفات . وعلى أي حال.. لابد من الدراسة المتعمقة والتفكير . ومرة أخرى ، فإن الافتقار إلى الصبر ، الذي يتصف به الأمريكيون ، أمر غير مقبول على الإطلاق . وقد تحطمت مشاركات عديدة تكونت في عجلة ، وجاءت بعوائد مالية قصيرة الأمد ، لأن الذين أقدموا عليها أغفلوا بناء العلاقات باعتبارها وقتاً ، فعلاقات المشاركة ليست بديلاً لليقظة الدائمة .

### خلق اللامركزية

المطلوب بنية تنظيمية لامركزية . ذلك ما قاله ريموند فيرنون ( من جامعة هارفارد ) بكل صراحة حين تحدث عن مشكلتنا في مقالة بمجلة « هارفارد بيزنيس ريفيو » سنة ١٩٨٠ ، بعد أن حققت شركات أمريكية كبرى نجاحاً مبكراً في عملياتها الخارجية، وعمد الكثير منها إلى التخلي عن اللامركزية التي كانت هي أصلاً عاملاً أسهم في تحقيق هذا النجاح بطرائق غير مرئية :

هناك عوامل عديدة تفسر الميل الفطري عند الأمريكيين إلى التعامل ذي الاتجاه الواحد (من الولايات المتحدة إلى الخارج ) في مجال الشبكات المتعددة الجنسيات . وأكثرها أهمية هو أن (غالبية الفروع) ، تكونت في أثناء الفترة التي كانت فيها الشركات القائمة داخل الولايات المتحدة حائزة على التفوق التكنولوجي على منافسيها ، وكانت تولد وتبيع منتجات قد تمثل أسواق المستقبل . وما دامت الشركات الأمريكية تظل حائزة على قصب السبق في مجال الابتكار، فإنه لم تكن ثمة حاجة كبيرة بها إلى أن تستخدم الفروع الأجنبية كمحطات للتصنت .

وكان هناك عامل آخر هو إلغاء أقسام النشاط الدولي في عديد من الشركات ، قبل أوانه . ومع نمو الاهتمامات الأجنبية وازدهارها في فترة ما بعد الحرب .. فإن هذه القطاعات كثيراً ما كانت تتخذ المكانة اللامعة من حيث الأداء ، إلا أن نجاحها أدى بها في النهاية إلى الفناء . ومع مجيء أواسط الستينيات ، بدأت الشركات الأمريكية ، واحدة بعد الأخرى ، تعيد بناءها التنظيمي لتقر بالأهمية المتزايدة



لأنشطتها الأجنبية . وطبقاً لإحدى الدراسات التي أجريت في السبعينيات المبكرة ، كان النمط السائد ينطوي على إلغاء القطاع الدولي ، وإقامة سلسلة مما يسمى قطاعات المنتجات الدولية ، تشغل نفسها بموضوع المنتجات الأجنبية .

وفي دراسة أجريت مؤخراً ، تتناول مجموعة من سبعة وخمسين شركة كبرى متعددة الجنسيات ، وتتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها ، وجدت أنني وزميلي نواجه مؤشرات غير مطمئنة : مؤشرات توحى بأن بعض التعديلات التي أجريت على التنظيم قد تتأهض الإنتاج على النحو العشوائي . وفي داخل العينة المنتقاة للدراسة ، كانت هناك فئة فرعية ، أقيم تنظيمها على أساس خطوط المنتجات العالمية ، تظهر خواص لافتة للنظر . وقد بدا أن هذه الفئة من الشركات تظهر درجة من الاهتمام بعملياتها الخارجية أدنى تماماً من تلك التي لديها قطاع دولي . وبعد مرور عشر سنوات على طرح منتجاتها الجديدة في الولايات المتحدة ، كان ثمة شركات لمنتجات عالمية تصنع ما لا يزيد على ٥٠٪ من منتجاتها في مواقع فيما وراء البحار . وفي مقابل ذلك كانت الشركات الأخرى في العينة تصنع أكثر من ٨٠٪ من منتجاتها الجديدة في مصانع أجنبية...

وقد أدركت بعض الشركات مدى الخطورة ، التي كانت تكمن في هذه الصور الجديدة من التنظيم ، وبدأت ترجع إلى الأساليب القديمة . من الأمثلة البارزة على ذلك وستنجهانس التي انتقلت من القطاع الدولي إلى قطاع العالمية ، ثم رجعت إلى القطاع الدولي ثانية .

### اجل المنتج أو الخدمة تتوأكب مع الأسواق المحلية

وأخيراً هناك قضية المنتج ذاته - فلابد له من أن يتصف بجودة عالية وأن يناسب الأنواع والمتطلبات المحلية ، وبصفة عامة ، ومع التسليم بشفاء الاقتصاد في الثلاثين سنة الأخيرة ، ثم التقارب العالمي من النوع الذي يصفه وولتر ريستون ، نترك أن قدرتنا على السيطرة من خلال التكنولوجيا وحدها قد تلاشت ، وأن لا أحد يمكنه اليوم أن يحقق النجاح إلا عن طريق المفاضلة القائمة على القيمة المضافة ، وبصفة خاصة المفاضلة القائمة على أساس النوعية والخدمة اللتين لم تكونا علامتي الامتياز الأمريكي في الماضي . ولكنهما لا بد لهما من أن تصبحا كذلك ، خاصة بين شعوب أوروبا واليابان ، حيث أكثر زبائن العالم تنديقاً في أمور الجودة وأصعبهم إرضاءً .

تتصل مسألة تكيف المنتجات والخدمات بذلك اتصالاً وثيقاً، بحيث تناسب احتياجات العملاء (أو نزواتهم) . وفي الأيام السهلة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية ، كنا ندفع المنتجات إلى خارج البلاد عندما بدأت في التدهور عندنا ، لنبيعها نظير ما هي جديرة به ، وبصورتها كما هي . أما اليوم فلا بد من قدر كبير من إعداد المنتج حسب طلبات العميل وربما حتى تضطر للإتيان بمنتجات جديدة من أجل الأسواق الأجنبية . وقد عمدت كوكاكولا إلى إخراج طعم الليمون من مشروب سبرايت لكي تجعله مناسباً للأنواق اليابانية. وقد غيرت كوداك أفلامها لكي تتواءم مع ما يجتذب اليابانيين من ألوان البشرة ، كما عدلت منتجاتها الخاصة بفقون صناعة الطباعة لأن غالبية المهنيين من اليابانيين الذين يعانون من ضيق مساحة مساكنهم ، وليست لديهم أماكن يستخدمونها كغرف مظلمة .

لا شيء بالطبع روتيني . وقد قيل لشركة « تابلوير » إن النسوة اليابانيات لا يقمن الحفلات لضيوفهن في البيوت ، ولكنها مضت في إصرار واكتشفت أن موضوع الحفلات مناسب تماماً لعادات التعارف اليابانية . لقد نجحت ديزني برغم إصرارها على أن تحافظ على الصورة التي اشتهرت بها من طهارة وتمسك بالعادات الصالحة ، وتعمدت أن تتجاهل ما دأب عليه اليابانيون من بيع « الساكي » في المنزهات العمومية، وتمردت كوكاكولا أيضاً على المتبع ، مرة واحدة على الأقل ، عندما عرضت لوحات الإعلانات التي تصور تناول المشروب من الزجاجات كما هو شائع في الولايات المتحدة ، مما أدى دون قصد منها إلى ظهور نزعة شعارها « الشرب بطريقة النفير » ( مستمد من لوحة الإعلان التي تحمل صورة اناس وهم يشربون من زجاجة كوكا مقلوية ) . وهكذا ففي إمكانك أن تتخطى «مايجرى اتباعه في اليابان» والاضطرار إلى صنع منتج يناسب عادات بلد بعينه ، وبذلك تستغنى عن تفرد المنتج أو تميزه بما لا يتصف به غيره ، والذي قد يكون ميزتك الأساسية. إلا أنني على وجه العموم - ومعنى غالبية الخبراء - نقف بإصرار في جانب تعديل المنتج ليناسب السوق .

وهناك نقاش حاد عالى النبرة يدور حول قضية الماركات العالمية . إن الدعاة الذين يقفون بجانب الماركات العالمية - ومن بينهم على الأقل وكالات الإعلان شديدة البأس التي جاءت نتيجة موجة الانماجات الأخيرة ، يسوقون بسطوة الصورة العالمية . ومع أنني أقر بوجهة نظرهم ، فإن دليلى يقف بقوة إلى جانب العمليات اللامركزية . إن ما لا يقل عن

تسع حالات من كل عشر تشير إلى نوع أو درجة من تكييف المنتج ، ليناسب الأذواق من بلد إلى بلد .

« بيتزا هت » مثلاً ، معروفة في أنحاء العالم ، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى ما تتصف به من مرونة وهي تسعى لإرضاء الأذواق في مختلف البلدان . ففي اليابان هذا يعني إضافة الحبار على السطح ، وفي المكسيك فإن النبات المكسيكي الجلبية هو المفضلة ، وفي كوريا لا يضاف ملح إلى البيتزا .

إن قصص الوقوع في المخطور ، نتيجة الخطأ في عملية تكييف المنتج ليتلاءم مع الذوق كثيرة ، وأغلبها مبعث تسلية لك ( مادت لست متورطاً فيما وقع ) . وعندما دخلت كوكاكولا الصين ، اختارت لافتات الدعاية وعلاماتها التجارية حروفاً صينية تؤدي إلى نطق عبارة « كوكاكولا » . ولأسوء الحظ ، وبعد إنتاج الآلاف من هذه العلامات ، اكتشفت الشركة أن الحروف تكون عبارة معناها « يعرض راعي بقر من الشمع » . ورجعت الشركة إلى منضدة الرسم من جديد ، وبدأت تبحث في مئات من الحروف وخرجت بتركيبة لها صوت موافق عند النطق وتصبح إذا ترجمت « يأتي باللذة إلى الفم » ، وكان هذا تحسناً له أهميته - كما اتضح من تزايد المبيعات في أعقابها .

### ١ صنع في الولايات المتحدة ، للتصدير

#### الواحد الذي حقق الصواب

على مسافة ثمانين ميلاً شمالي مدينة انديانابوليس ، إذا خرجت من الطريق السريع رقم ٦٩ - ١ واتجهت إلى بلدة فان بورين ، بولاية إنديانا (وتعدادها ١٥٠٠ نسمة) توجد شركة « ويفر بوبكورن Weaver Popcorn » تتخذ مقرها هناك . هذه الشركة تملك ٦٠٪ من سوق ذرة الفيشار في اليابان .

التقليد الذي دأبت ويفر على التمسك به على مدى تسعة وخمسين عاماً هو الجودة . لأحد يفضلها في الولايات المتحدة . إن براعتهم الفائقة في مجال التطوير الوراثي للنباتات معروفة جيداً ، ولا ريب في أنهم قد وضعوا معايير للامتياز في هذه الصناعة المتخصصة .

ويفضل سمعة أخذة في السمو ، وإظهار درجة من الصبر تُندر بين الأمريكيين

(والعديد من الزيارات قد يحكم عليها غيرهم بأنها عديمة الفائدة) ، حصلت ويفر عن جدارة على عدد من أوامر توريد صغيرة إلى اليابان .

وانطلقوا بأفضل ما لديهم وأروع ما في أمريكا ، وكان نصيبهم الرفض . السبب هو أن النوعية ليست جيدة - لكمة لكبرياء الشركة . وبدلاً من أن يأخذ اليابانيون ملء بضعة أكواب كعصيات عشوائية ، فقد فحصوا بأيديهم مئات من الأبطال من الفيشار ، وعثروا على شوائب .

وعبارة « ها أنت ذا » مثال آخر لانفلاق العقول والأسواق في اليابان . ولكن ويفر لم تشمر بالإهانة من جراء الرفض ، بل شعرت بالتحدي . هذه الشركة ذات الحجم المتواضع، سحبت الطلبية بأكملها ، ملقية بما قيمته ٦٥ ألف دولار. حزن العاملون ، وشعر اليابانيون بالإعجاب . قال واحد منهم لأحد رجال ويفر هناك : « لقد تصرفتم إزاء هذه المشكلة بالأسلوب الذي كانت تتبعه شركة يابانية » .

لم تتوقف ويفر عن ذلك . طلبت شراء معدات بحرية للفحص فريدة في نوعها ، كلفتها ما يزيد على نصف مليون دولار ، واستخدمتها في تحقيق المعايير اليابانية . لم تكن لها ضرورة للأسواق الأمريكية أو الأوروبية التي تتكون منها الغالبية العظمى من مبيعات ويفر، ولكن ويفر - الشركة الصغيرة - أقدمت على ذلك على أية حال - وسرعان ما أحكمت قبضتها على نصيب الأسد من السوق اليابانية .

### لكن كثيرين غيره أخطأوه

إن القصص المحزنة التي تروى محاولتنا لأن نفرض القياسات غير المتربة والسيارات التي تقاد من جانبها الأيسر والثلاجات في حجم البيوت على اليابانيين ، لاكثر قبحاً من أن تحكى بمزيد من التفصيل . ومن المؤسف أننا لم نكف عن هذه الإخفاقات التامة ، في منتجات عالية التقنية ومنخفضة ، وفي بلاد من اليابان إلى أيرلندا .

يروى ستيفن شلوسشتاين Steven Schollosstein في كتابه « حرب التجارة » ، محادثة له مع كاكيميزو كويشي Kakimizu Koichi ، المدير التنفيذي لصندوق التعاون الاقتصادي الياباني فيما وراء البحار ، وذلك في أثناء عمله لست سنوات هناك ، مع « ذا مورجان » . قال كويشي :

- «مازال الأمريكيون يتحدثون عن الطريق إلى الأسواق ، كما لو كانت اليابان لا تزال مغلقة الأبواب أمام العالم الخارجى ، كما كان شأنها منذ مائة عام ، تحت حكم التوكوجاوا Tokugawa \* ولكنهم ينسون أو لا يدركون المشكلات التى تنفرد بها اليابان. أتريد مثلاً ؟»

- «أرجوك .»

حرك ظهره المعتدل قليلاً وأغمض عينيه وهو يستعيد ذكرياته. «إن جزرنا كما نعرف فوق فلق جيولوجى عميق ، ونحن معرضون لهزات بركانية عنيفة . الكل يتذكرون ما حاق بطوكيو من دمار سنة ١٩٢٢ ، ولكننا نحس فى اليابان بالهزات كل يوم تقريباً ، بماذا يوحى لك ذلك ؟

- قلت له : «احتياطات السلامة فى تصميم المنشآت .»

- فاضاف : «واحتياطات السلامة فى تصميم المنتجات . ولهذا ، فإن الحكومة اليابانية تضع معايير صارمة جداً لتصميم المنتج . أجهزة التدفئة مثلاً ؛ فالبيوت والشقق فى اليابان ليست مزودة بتدفئة مركزية ، وإذا فحن نستعمل مواقد صغيرة تعمل بالكبروسين فى التدفئة . وإذا وقع زلزال وانقلبت فإن خطر الحريق يكون عظيماً .»  
واتى بإشارة درامية بيديه ، قذف بهما إلى أعلى ، معبراً عن الانفجار .

- ثم مضى يقول : «وهكذا ، فإنه عندما يرغب الأجانب فى أن يبيعوا مدافئ فى اليابان ، يكون عليهم أن يواكبوا معاييرنا . السويديون يصنعون مدافئ تعمل بالكبروسين جيدة جداً ، بل إن مواصفاتها الهندسية تفوق ما نلتزم به من صرامة ودقة ، وفى جميع تجارب محاكاة الزلازل، لا يحدث أبداً أن تنقلب . إن تصميمها رائع ، على حين أن الأمريكيين يكتفون بمجرد أن يعبئوا الأجهزة التى يستخدمونها ويشحنونها لنا ، والآن ، على أى شيء تظن أننا سنوافق على ما يعرض للبيع فى أسواقنا ؟»

هزرت رأسى مجيباً بأنه : « لا اعتراض لى على قولك . فالمسألة سهلة .»

لكنه مضى يقول : «وهكذا فإن الاهتمام بالدقة والتفاصيل أمر أساسى عندما يرغب

\* « شوجان » هو . كما كان يسمى ، العصر الإقطاعى السابق لعصر ميجى الذى هو عصر النهضة - المترجم .

منتج أجنبي أن يحقق نجاحاً في هذه السوق . دعنى أريك شيئاً . « ومد يده داخل درج ، واستخرج منه ألبوم صور ، ولكنه بدلاً من أن يكون مليئاً بتذكارات رحلة ، كان مليئاً بلأوراق البنكنوت ، وقال: «اعتدت أن أجمع العملات الأجنبية عندما كنت في الوزارة ، انظر هذه الورقة .»

وأعطاني ورقة بنكنوت عادية فئة ٥٠٠ ين ، عليها صورة الأمير إيتوه هيروبومي ، أحد كبراء الحكام في عصر الإمبراطور مييجي ، والتي تشبه إلى حد كبير ورقة البنكنوت من فئة الدولارين. حاولت أن أنتقل من المدافىء التي تعمل بالكروسيين وعدت للزلازل ، منتقلاً إلى أوراق البنكنوت ، لكننى لم أجد ذلك سهلاً . قال لى :

- «انظر إلى هذه الحواف البيضاء . كم هي مستقيمة ودقيقة على الجوانب الأربعة . لاحظ مدى الدقة .»

لاحظت لأول مرة . من الذى يبذل أدنى انتباه إلى حافة أوراق العملات الأمريكية ؟ استخرج حزمة من مختلف فئات أوراق البنكنوت . كانت أحجامها وحروفها متطابقة ودقيقة جداً بكل تأكيد . ثم وضع بعض أوراق البنكنوت الأمريكية على المنضدة . لم يكن جورج واشنطن وبين فرانكلين محاطين بأطر من الخطوط البيضاء المتطابقة ، كانت الحواف غير معتدلة ، وغير دقيقة نسبياً .

كان المفزى واضحاً .

وإذا كانت حكومتنا الاتحادية بهذه الدرجة من رداءة المستوى فيما تعمل وهى تنتج لنا عملتنا القومية ، فكيف يتسنى لليابانيين أن يتوقعوا من الشركات الأمريكية أن تكون أفضل بأية درجة عندما تنتج سلعاً للتصدير ؟

أقول وأنا فى غاية الأسف : إننى وشريكى فى العمل إيان طومسون ، وهو المحاسب، كررنا تجربة كويشى. وبعد أن حكيت له القصة، استخرج كل منا ورقة من فئة الخمسة دولارات. بكل تأكيد، كانت الحواف غير متطابقة فى كل منها ولا تتطابق مع الأخرى.

ولقد حققت كثير من الشركات الأمريكية نجاحاتها الأولى فى تصدير منتجاتها بعد الحرب العالمية الثانية ، وذلك عندما كانت صناعات البلدان الأخرى قد دكت وقلت البدائل للواردات الأمريكية . لم تكن ملزمين بأن نبذل جهداً كبيراً أو بأن نكون صبورين أو نهتم

بالعلاقات ، كما أن الآخرين كانوا يتضرعون من أجل ما يبيعه بصرف النظر عن عيوب التصميم وعدم ضمان الجودة وما نظهره من اللامبالاة بثقافتهم . ولم يعد الأمر كذلك اليوم . إن ما يحدث اليوم هو « تعلم وأنصت » و « عليك أن تجاهد لكي تشق طريقك » ، فهذه هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق نجاح خلق بأن يستمر . ولكن ، ويفضل عوامل مثل فتح أسواق المال ، فإن من المحتمل أن تستثمر أى شركة أمريكية من أى حجم وأى صناعة فى صبر ماهو مطلوب لعمل ما وسوف تفتح أمامها آفاق لا حدود لها من الفرص .

### حالة أخيرة من بونج تلقى الضوء على الحقائق

هناك مقولة منفردة واحدة تكاد تكون غير مقصودة . ولعلها هي التي استحثت إدراكي للتحدى وانتهاز الفرصة . كان زميلي فى الغداء ، هو رئيس عمليات الطائرات العمودية فى تلك الشركة التي تمتلك سيادة العمل الدولى : بونج . قال لى ، وكنا نتحدث عن بيع السلع الرأسمالية فيما وراء البحار بلهجة من يتحدث فى أمر عارض : « الواقع أننى ، كقاعدة روتينية ، أتوقع ممن يعملون معى أن يخصص الواحد منهم ستين ساعة من العمل التحضيرى ليصبح مستعداً لمقابلة تستغرق عشرين دقيقة مع موظف متوسط المستوى فى الحكومة أو الصناعة .» هذا هو التحضير ! وهو ما يلزم بالإضافة إلى تلك الخبرة المستفيضة التي تتطلبها بونج ممن يعملون فيما وراء البحار . إنها بالضبط تلك الأساليب العملية التي تتمثل فيها « أسرار » النجاح التجارى فيما وراء البحار - من البحرين إلى سيول - هذه بالضبط هي الأسرار التي يبدو أنها فاتت على كثير من رجال الأعمال الذين يطالبون بحق قد لا يكون لهم فى الأسواق العالمية ( هم شرفاء ولكنهم متعجلون أو مفتقرون إلى الصبر ) .

### التزام

تتضمن صفات استجابة الزبون خمس استراتيجيات مضيغة للقيمة . إحداها أن يصبح المرء عالمياً - بغض النظر عن حجم المنشأة أو نضوج المنتج - الأمر الذي يأتى فى تقديرى فى موضع تحقيق السمو فى الجودة والخدمة .

وتقع هذه الوصفة داخل مجموعة من الآراء التي انتقلت من فئة « يكون لطيفاً أن نعمل كذا » إلى فئة « من الضروري أن نعمل كذا » . ولا يمكن أن أبالغ مهما أكدت على

حاجة الشركة المتوسطة الحجم إلى أن تفكر (وتعمل) على مستوى دولي . إن العزلة قد انتهت ولحقت بها الوفاة - شئنا أم لم نشأ - بصرف النظر عن نزوات سياسات واشتطون التجارية في السنوات الأخيرة .

وعلى الأقل أو على أقل تقدير، فإن كل شركة أو منشأة تجارية سوف تتعامل مع موردين أجنبي ( موردين لمخلات العملية التصنيعية مثلاً ، أجزاء ومكونات ) ، كما أن التوجه إلى أسواق الغير وعاداتهم والقدرة على أخذها في الاعتبار ، هي من التكتيكات الدفاعية الضرورية ( فالمنافسون سوف يستخدمونها ) ، كما أنها تمثل فرصة عظيمة لمن يريد أن يكون منتجاً لسلع أو خدمات في قمة الجودة .

### الخطوات الأولى .

١ - كل منشأة ذات مليوني دولار ، سواء كانت تعمل في مجال الخدمات أو في مجال التصنيع ، لديها فرصة للعمل الدولي . يبدأ مبكراً في التفكير في ذلك . المعادل لذلك في جانب الشركات الضخمة : إذا كنت من فئة الـ ٢٥ مليوناً أو أكثر ، ولا يصل حجم أعمالك فيما وراء البحار إلى ٢٥ ٪ من الإجمالي ، مع قدر ضئيل من ذلك في اليابان على الأقل ، فانت إذن تتجاهل حقائق هذا العصر وفرصه المتاحة ، كما تجازف بكيانك ووجودك وتعرض نفسك للخروج من الميدان .

٢ - كيف تبدأ : أنفق زمناً . أنصت . قم بزيارات ليست هادفة تماماً - مجرد نصف هادفة في البداية . اعقد صداقات ، واحتفظ بأعصابك هادئة ، وكن صبوراً . إذا لم تكن على استعداد لأن تنفق ستة أسابيع في السنة خارج البلاد ، فلا تتعب نفسك في هذا الموضوع إن لم تحاول أن تبدأ . تحذير: إذا كان أول منتج أو خدمة تنوي أن تعرضه ليس مكيفاً إلى درجة كبيرة على احتياجات السوق ( تعبئته ، وألوانه ، وتعليمات الاستخدام ، واتجاهات التوزيع ، وانحرافات ، فضلاً عن وظيفته الأساسية ) ، فإن الاحتمال الأكبر هو أنك تتجه نحو نكسة ستؤدي بك إلى مزيد من فقدان الثقة في نفسك .





## ملخص

مع تزايد سرعة التفتت في السوق ، يصبح لزاماً علينا أن :

- نسعى بمزيد من الإقدام ، يفوق أى وقت مضى ، إلى تحقيق التفرد أو نعرضه كمنشأة ، وذلك طبقاً لعقليات الزبون .

- نصل إلى الحد الذى يصبح فيه كل فرد فى المنشأة قادراً على أن يدرك تفرداها فى نوعها ، وأن يعلن عن هذا التفرد ( عن الامتياز الاستراتيجى الذى تتصف به فى السوق).

هذه الخاصية - خاصة أن تكون المنشأة فريدة فى نوعها - أى أن تظهر بين هذا الحشد المتزايد من المنافسين منفردة بمنتجاتها وبما تقدمه من خدمات - أمر حيوى وضرورى للقدرة على البقاء . ولكى يكون هذا التفرد موضع التنفيذ العملى ويمكن تحقيقه لابد من أن يكون حقيقة مفهومة وواضحة لكل فرد فى المنشأة واقعاً يعيشه . ومع أن فرصة النجاح تتمثل على نحو متزايد فى استراتيجية الاتجاه نحو السوق ( المشكاة الصغيرة المواتية ) ، ونحو استراتيجية رفع القيمة المضافة ، فإن المنتجين بالتكلفة الواطنة قد ينجحون أيضاً . ومن ناحية أخرى ، فإن الاستراتيجية التى تقوم « بين هذا وذاك » أو الانغراز فى الوسط « (ولا تؤدى بالمنشأة لأن تكون متفردة ) ستؤدى حتماً إلى كارثة .

هل يمكنك أن تعبر عن « تفردك » بخمس وعشرين كلمة أو أقل ؟ اختبر بانتظام مستوى الاتفاق مع الموظفين الجدد أو القدامى منهم ، ومع الموردين والموزعين والزبائن ، عشوائياً . فهل تفردك ، كما يمارس من يوم لىوم ، واضح لكل مشاركيك فى أعمالك؟

## خلق الفرد

إن التميز ، بالنسبة لزبائن السلع الشخصية أو الصناعة ، أصبح أمراً متزايد الصعوبة ، الأسواق تنفتحت ، وأفضليات الزبائن تتفجر . كما أن استراتيجية النجاح ، كما فصلناها في ( ج - ١ ) ، هي خلق السوق ( المشكاة الصغيرة المواتية ) . ولكن هذه استراتيجية منتج أو خدمة . وثمة سؤال أكبر : ماهو موقع المنشأة ( أو قطاع منها ) في ذهن الزبون ؟ من المؤكد أن الشركة أ . ب . ج . سوف تكون وسيلة عظيمة للسوق ( المشكاة الصغيرة المواتية ج . ذ . ض ) . ولكن ما الذى يفكر فيه الزبائن بأقصى درجة من العمومية وهم بسبيل شراء منتجات أ . ب . ج . إن الإجابة عن هذا السؤال هي التي ستقر نجاحك على المدى الطويل ، في سوق يتسم بالفوضى ، أكثر مما يقرره اختيار بذاته بشأن موقع خدمة أو منتج بعينه من أجل سوق مشكاة بذاتها .

### لا تعصر نفسك فى الوسط

وجدت نفسى أومىء برأسى إيجاباً بصورة مستمرة وأنا أقرب مايك كامى Mike Kami ، الخبير الاستشارى المرموق باستراتيجية الشركات ، وهو يندفع إلى الأمام والخلف على المسرح فى مواجهة حشد من ألفين من العاملين فى « هاردى Hardee » (سلسلة المطاعم الشهيرة) . وعلى مدى ساعة قضائها فى هذا التقديم ، استخدم كلمة « التفرد » ثلاثين مرة على الأقل . وكان يصيح قائلاً : « ما الذى تراه أمراً تختص به شركتك أو تتصف به وحدها دون الباقين؟ » « فيم تختلف أنت عن منافسيك ولماذا؟ » « بـ ال - ضبط كيف ؟ » « من أين يأتى تفردك فى السوق ؟ »

فى عدد من مجلة « فوربس » ، ظهر سنة ١٩٨٥ مقال ينتقد استراتيجية فيديريتد ستورز Federated Stores على أساس أن منهجها يفتقر إلى الوضوح . وعلى نقيض

ذلك ، كانت فوربس تمتدح منافس هذه الشركة « دايتون - هدسون Dayton-Hudson » ، التي كانت قد بدأت تحد من استثماراتها في المتاجر الكبرى التقليدية وغير ذلك من الأنشطة الخارجة على الخط الرئيسي ، مفضلة أن توجه غالبية طاقاتها نحو قطاع التجزئة الأضيق نسبياً والمتمثل في قطاعات « ميرفين وتارجت » . تقول فوربس . « ليست المشكلة في موضوع استراتيجية دايتون - هدسون هي أن قطاعات التجزئة يتم اختيارها ، بل القضية إنهم يختارون واحداً ) . وبعبارة أخرى .. فإن القضية هي ألا يبقى المرء خاملاً ، إذ يتعين عليه أن يعمل شيئاً .

يحدث أحياناً أن تفقد إحدى المنشآت نفوذها . وقد عاشت سيرز Sears عشرات السنوات بشعار « الجودة بثمن مناسب » . وحدث في السبعينيات أن اتصفت استراتيجيتها في البيع بالاضطراب ، وكان الزبائن يتسألون : هل هذه هي سيرز القديمة؟ هل هي تتجه لأن تصبح منشأة للأثرياء فقط كما توحى به بعض أنشطتها ؟ لقد قدم زبائننا إجابة لا لبس فيها ولا إبهام . كما قال واحد من مديري أقسام البيع بالتجزئة : « الذين رأوا في سيرز محلاً من محلات كى مارت دخلوه على أنه كى مارت K Mart ، واشتروا على هذا الأساس ، والذين رأوا فيها ميسز Macy's ، عاملوها على أنها كذلك\* . ولا يزال التفاوت في نتائج التجزئة ، فيما عدا السلع التي يختص بها البيض ، مصدر إزعاج للمنشأة العملاقة .

وهناك دليل تحليلي قوى يشير إلى أهمية التفرد في السوق . وفي ذلك يقول خبير الاستراتيجية مايكل بورتر من جامعة هارفارد : لا يوجد سوى ثلاث استراتيجيات غير مسجلة ناجحة : (١) « الزعامة في التكلفة الكلية » . (٢) « جعل الشيء مختلفاً » ( ويعنى به الزعامة في الجودة أو في الخدمة أو في الابتكار على مستوى سوق محددة بصورة واضحة ) . (٣) « التركيز » ( استراتيجية السوق المشكاة ) ، ويخلص بورتر إلى أن

هذه الاستراتيجيات الثلاث غير المسجلة هي مداخل بديلة للتعامل وقابلة للتطبيق مع قوى تنافسية ... يمكن أحياناً للمنشأة أن تتبع بنجاح أكثر من مدخل تتخذ منه هدفاً أساسياً ، برغم أنه من النادر أن يكون ذلك ممكناً - إن التطبيق الفعال لأى من هذه الاستراتيجيات غير المسجلة عادة ما يتطلب التزاماً كاملاً . وفي حالة

\* Macy's , K Mart سلاسل أخرى من المحلات التجارية - المترجم

اتخاذ أكثر من هدف أولى ، فإنه قد يحدث إضعاف للترتيبات التنظيمية ... وأن تقصر المنشأة في إنماء استراتيجية في واحد على الأقل من هذه الاتجاهات الثلاثة. أى أن تنحصر الشركة في الوسط - معناه أن تكون في وضع استراتيجي بالغ السوء . فالشركة تقتصر إلى نصيب في السوق ، وفي الاستثمار الرأسمالي ، وإلى التزام في أن تمارس لعبة التكلفة المنخفضة ، والمفاضلة على مستوى الصناعة التي تلتزم بملاقاة الحاجة إلى موضع التكلفة المنخفضة ، أو التركيز لأجل تكوين المفاضلة أو التكلفة المنخفضة على نطاق أكثر صغراً . والشركة التي تأخذ الموضع الوسط محتوم عليها أن تكون أرباح منتجاتها منخفضة . فهي إما أن تفقد زبائنها ذوي الحجم الكبير الذين يطلبون أسعاراً منخفضة ، أو تضطر إلى أن تفقد أرباحها ، وذلك بتقليل أسعارها في المناقصات لكي تنتزع الأعمال من الشركات ذات التكلفة المنخفضة . كما أنها تفقد أيضاً الأعمال ذات الهامش المرتفع - أعمال الصنفة - لحساب الشركات التي تركز على أعمال تستهدف أهدافاً عالية ، أو تلك التي توصلت إلى المفاضلة على المستوى الشامل . والشركة التي تنحصر في الوسط يحتمل أيضاً أن تعاني من خسبانية التقاليد والتراث السائد فيها ، ومن مجموعة متضاربة من الترتيبات التنظيمية ومكونات نظام التحفيز.

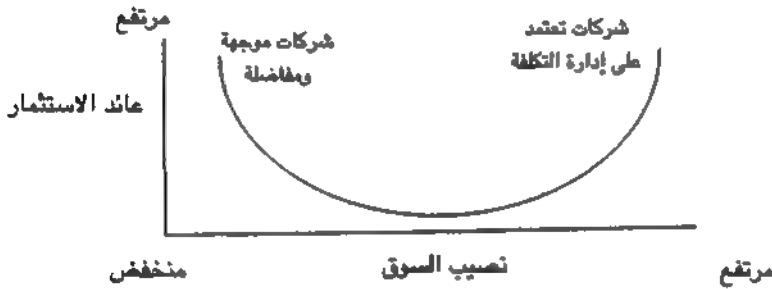
لا يترك هذا كثيراً مما يمكن أن يضاف إلى هذه الصورة القائمة . ويمثل شكل ٩ ، المأخوذ عن كتاب « استراتيجية التنافس » لبورتر\* تليخيصاً لهذه النقطة .

وقد أجريت اختبارات تجريبية لنظرية بورتر عززت صحتها . وفي سنة ١٩٨٥ ، أجريت دراسة نشرت في « جورنال أوف بيزنس فنتشارنج Journal of Business Venturing » جاءت بنتائج مثيرة - منها أن منشآت مصنفة على أنها تنصف بـ « ارتفاع في الجودة النسبية وانخفاض في السعر النسبي » تأتي في الموقع القيادي بعائد على الاستثمار يصل إلى ٣٦٪ . ومع ذلك ، فإن هذا النوع من المنشآت يجب ألا يدعو إلى الدهشة . كذلك ، فإن ٢٤٪ هو العائد على الاستثمار . إن الربحية المقبولة أيضاً تدل على الناتج المضاد أو المنخفض التكلفة . فالمنشآت التي اتصفت بـ « جودة نسبية منخفضة وسعر نسبي منخفض » جاءت بعائد قدره ١٥٪ . وأسوأ العائدات كلها كانت هي تلك التي

تقع في الوسط . أما المنشآت المصنعة على أنها « ذات جودة نسبية متوسطة وسعر نسبي متوسط » ، فقد أمكنها أن تحقق عائداً على الاستثمار قدره ٢٪ .

وي دعم ذلك وجهة نظر بورتر - مع تعديل مهم يتمشى مع الوصفات من (ع - ١) إلى (ع - ٤) . وبينما نجد أن بورتر لا يميز بين عوائد استراتيجيتي التكلفة المنخفضة والمفاضلة العالية ( تأمل نقطتي النهاية في المنحنى في شكل ٩ ) ، فإن الدراسة ( انظر التفاصيل في شكل ١٠ ) توضح بشكل قاطع أن استراتيجية المفاضلة العالية أكثر جلباً للربح . وتدعم الدراسة بقوة شكل حرف U الذي يتخذه منحنى بورتر . إلا أن طرف المنحنى عند جودة عالية / سعر مرتفع يعلو فوق جودة واطنة / سعر منخفض بهامش يفوق نسبة اثنين إلى واحد ( ٢٤٪ في مقابل ١٥٪ ) .

( شكل ٩ )



إلا إن هذا التحليل مازال يقصر دون التعامل مع ما يحظى بأقصى قدر من اهتمامي : حتى إذا كانت استراتيجية السعر المنخفض / الجودة المنخفضة مربحة إلى حد ما، فإنه لا يبدو أنها قابلة للمحافظة عليها . أرجع إلى حديثنا في ع - ٢ عن مراجعة استنتاجات «بيمس» PIMS ، من تأكيد العلاقة الإيجابية بين النصيب السوقي والربح إلى تأكيد النصيب السوقي الذي يمكن المحافظة عليه ، والذي تحركه الجودة النسبية . وأرجع أيضاً إلى كتاب «الشوق إلى الامتياز»\* للوقوف على مناقشة أكثر استفاضة لهذه النقطة .

وهناك تأكيد أكثر قوة لفكرة المخاطرة التي ينطوى عليها موقف « بين هذا وذاك » و « الانحصار في الوسط » من جانب الدكتور جون جروكوك في تحليله لـ «تي. آر دبليو»

TRW مستخدمة منهجية « بيمس » والمشار إليها في الوصفة (ع - ٢) . تذكر أن الثلث العلوي من أقسام تي. آر . دبليو مدرجة على أساس إبراك الزبائن للجودة ، وللتفوق في أداء الثلث السفلي بنسبة ثلاثة إلى واحد . في (ع - ٢) ، لم تحدث عن الثلث الأوسط من قطاعات تي. آر. دبليو ، وقد اتضح أن هذه القطاعات الخمسة عشر ( بين سبعة وأربعين ) كانت أسوأ بكثير من الناحية المالية من تلك التي كان ترتيبها أدنى الجميع . في الثلث الأوسط من حيث الجودة النسبية ، كان العائد على المبيعات ١,٤ ٪ ( في مقابل ٢,٩ ٪ للثلث الأسفل و ٧,٧ ٪ للثلث الأعلى ) ثم ٥,١ ٪ عائد على الأرصدة المستخدمة ( بالمقارنة مع ٨,٩ ٪ للثلث الأسفل و ٢٦,٦ ٪ للثلث الأعلى ) .

### ( شكل ١٠ ) عائد الاستثمار كدالة للجودة والسعر

الجودة النسبية				السعر النسبي
منخفض	وسط	عال	قيمة متوسطة	
١٧	١٨	٣٤	٢٣	عال
٩	٢	١٦	٩	وسط
١٥	١١	٣٦	٢١	منخفض
١٤	١٠	٢٩	١٧	قيمة متوسطة

وعندما يتأمل المرء فيما تنطوي عليه هذه الدراسة ، يتضح أن لها مضامين خطيرة؛ فالثلث العلوي في دراسة جروكوك كان يفرض أسعاراً زائدة ، وكان المنتج أو الخدمة عادة ما يدرج على أنه « أفضل ما في الفئة » . كان الثلث الأسفل يتصف بجودة متوسطة ويتميز بخفض في الأسعار . أما الثلث الأوسط ذو الأداء الرديء ، فكانت أسعاره فوق المتوسط وكانت جودته تعد الأولى عادة ( جروكوك يسميها « أفضل توليفة » ) . فالمنحنى على شكل Uا شديد الحساسية بالتأكيد . ولكي تستفيد شركة أو منتج من استراتيجية التميز العالي / الجودة العالية ، كما يوحي دليل جروكوك ، فإن عليها أن تكون أفضل بشكل ملحوظ من غيرها في نظر الزبون وليس مجرد « واحد ممن هم أقل أداءً » - من هنا جاءت تلك الكلمة المفضلة عند كامى ( التفرد ) .

وثمة دراسة أخرى موثقة - أجراها الاقتصادى وإيم هول - تؤيد هذا ، ولكنها تقصر تركيزها على الصناعات تامة النمو . وفيما يقول هذا الاقتصادى ، فإن «استراتيجية الجانبين» يطلق عليها مرة أخرى أنها «مميتة» . والذين يزدهرون هم فقط أولئك الذين يحققون «أننى سعر تسليم بالنسبة للمنافسين مع جودة مقبولة» ، وكذلك أولئك الذين يتوصلون إلى مركز أعلى منتج / خدمة / تمييز جودة . والنتائج التى يمكننا أن نستخلصها من هذه الاختبارات التجريبية تتسجم فى الواقع مع ما يقول به المنطق العادى . وقد عبر واحد من المشاركين فى ندوة عن ذلك بقوله : «إن الأمر يبدو بسيطاً والمستهلك المتوسط لا يلجأ إلى دليل التليفون ويتسأل : أين يمكننى أن أعرّ على منتج به عدد متوسط من العيوب ويبيع بسعر متوسط ؟ أنت إما تريد شيئاً عظيماً وستدفع ثمنه وإما أنك لست شديد الحرص على الجودة (أو لا تملك ثمنها) وعندئذ تريد أرخص ما يمكن العثور عليه .»

بقدر ما اتصف به هذا القول دائماً من صحة مقطوع بها ، فإنه اليوم أكثر صحة مما كان فى أى وقت مضى . ومع تفجر المنتجات والمنافسين ، فإن المستهلك ، فرداً كان أو منشأة ، يجد البدائل تنهال عليه . عليك - إنن - أن تكون ممتازاً بشكل قاطع وواضح .

يذكرنى هذا بإعلان إذاعى من الدرجة الأولى ، جاء من نجم تجارة الكمبيوتر : بيزنس لاند Business Land . ساعة حائط تنق بصوت عال ، ثم بعد بضعة ثوان يأتى مذياع برسالة تقول : «لقد مرت سبع ثوان ، وقد ظهر الآن برنامج جديد ، بيزنس لاند فى الخبرة فى الفوضى داخل هذه الأجراس لكى تتيك بأعلى مستوى من المشورة الفنية بشأن هذه التشكيلة التى لا نهاية لها من البدائل المحيرة» . وبالتأكيد ، فإن التفرد المربح الذى تتصف به بيزنس لاند يأتى من أنها : (١) تفعل هذا بالضبط ، ثم وهذا هو الأكثر أهمية (٢) الغالبية العظمى من الزبائن يرون أنها تؤديه بأفضل من غيرها كائناً من كان .

### التفرد يتطلب التراضى وليس الكمال

فكرة التفرد إذن ، لها أساس مقنع من الوجهة التحليلية والمنطقية ولكن ما الذى تعنيه على أساس ممارسة يومية ؟ من الأسئلة التى تهمنى : «التفرد : إلى أى حد ؟» أو «التفرد بأى مفهوم وما تعريفها ؟»

منذ عدة سنوات ، اشتركت فى محادثة شيقة مع صديقى آلان كينيدي أحد مؤلفى



كتاب « تقاليد الشركات » ، حول المدى الذي يجب أن تذهب إليه الدقة التي تتصف بها استراتيجية شركة. لقد انتهينا إلى أنه لا بد لها أن تكون « غير خاطئة » وأن تكون « مقبولة » على نطاق واسع ، من جانب كل فرد في المنشأة . بمعنى أنه : الاستراتيجية « المتصفة بالكمال » ، والتي يضعها المخططون للشركة ، وتعديل سنوياً بما يتفق مع التغيرات الدقيقة في أحوال السوق ( تكلفة منخفضة هذا العام ، جودة عالية العام القادم ) التي لا تساوى كثيراً ، أو لا تساوى شيئاً إذا لم تكن مفهومة للجميع ومقبولة منهم ، ومتخذة أساساً للإجراءات اليومية على نطاق المنشأة بأكملها ، وكونها تحظى بتأييد من المجموعة التي على القمة أقل أهمية بكثير من حقيقة مفادها أن العاملين على رصيف الشحن يؤيدونها - في الساعة الثانية صباحاً ، عندما لا يكون هناك مشرف ، فضلاً عن نائب الرئيس . وفي كتاب « القادة »\* لوارين بينيس وبرت نانوس ، نجد مثلاً لمدير عالي المستوى يعبر عن هذه الفكرة بقوله « القيادة بزاوية الميل على اتجاه الرياح أقل أهمية من انتقاء زاوية ، والاحتفاظ بها على نحو معقول » .

ما هو إذن « التفرد » الذي تتصف به منظمتك كما تبدو في السوق ؟ هل يمكنك أن تصفها في خمس وعشرين كلمة أو أقل ؟ هل تم طبع نص الاستراتيجية على بطاقات بحجم حافظة النقود ووزع على الجميع ؟ هل حفر في الجرانيت ليبقى على مدى الزمن كما في حالة بقالة ستيو ليونارد ؟ لقد اعتاد ليونارد أن يستعرض فلسفته على جدران المتجر - القاعدة رقم (١) الزبون دائماً على حق ، القاعدة رقم (٢) إذا كان الزبون مخطئاً فانظر القاعدة رقم (١) . وفي أواخر ١٩٨٥ ذهب إلى أبعد من ذلك . فقد جاء بكتلة من الجرانيت تزن ثلاثة أطنان وغرسها في الخرسانة أمام المدخل ، وكانت القاعدتان منقوشتين على الحجر . كان قدر كبير من حكمته في هذه التذكرة القوية يرجع إلى رغبته في أن يحقق الانضباط لدى نفسه ولدى منشأته : « في كل مرة يمر بها زيون ، نذكره بأن هذه هي صورتنا كما نريده أن يراها ، ويحسن بنا أن نكون جديرين بها وأن نحافظ عليها ، ليس هناك موضع نخفي فيه شيئاً » .

اجعل التفرد مهمة كل شخص

الأهم من ذلك : هل إذا سألنا كل فرد في المنظمة سيجيب بنفس الكلمات الخمس

\* Leaders, by Warren Bennis and Burt Nanus

والعشرين التي اخترتها أنت لتعبر عن التقرد ؟ من أقذر الألاعيب التي يمارس عدد منها في الندوات ، هذه : نسأل كل مشترك : « قبل أن تتركنا ، نرجوك أن تتصل بأحد الأفراد في شركتك ، على أى مستوى ، يكون قد مضى ما لا يزيد على عشرة أيام منذ توظيفه ، واسأله أن يقدم لك تعريفاً « للتقرد » في خمس وعشرين كلمة أو أقل . ( عندما تشتد بنا النزعة .. فإننا نحدد أحياناً خمس عشرة كلمة فقط أو حتى مجرد عشر ) ، إذا لم يستخدم هذا الشخص نفس الكلمات بالضبط التي تستخدمها أنت ، فإنك ، فى رأينا ، ليست لديك استراتيجية ». وعندما نصل لهذه النقطة فى حديثنا .. فإنه يمكنك أن تسمع صوت سقوط دبوس يقع على أرض الغرفة .

لكن هذا التحدى هو بالضبط لب الموضوع : إذا كانت عاملة الاستقبال عندك لا تدرك ، بعد مرور بضع ساعات على تسلمها العمل ، إنك تستهدف ألا تكون أقل من «أكثر وكالات الضمان المؤقتة استجابية فى مجال الاحتياجات العابرة من الاستشارات القانونية وشبه القانونية فى منطقة ميلووكي الكبرى» ، فأنت فى موقف لا تحسد عليه ، أو معرض على الأقل لخطر داهم من حيث احتمال أن تحقق مقصدك العريض .

هناك كثير مما يضاف إلى ما أوردناه ، وسوف أتى به فى الفصول التى ستأتى حول القيادة ( ي - ٢ بصفة أساسية ) ، إلا أنه لن يكفى أى قدر من تكرار القول بأن القضية التى هى أكثر عمقاً ، ليست هى القدرة على تكرار الكلمات ( وإذا كانت هذه هى بداية الموضوع .. فإن أغلب الناس لا يقدرون حتى على هذا ) بل لا يقدرون على الاستيعاب السيكلوجى والالتزام .

فى مقال بمجلة « سبورتنج نيوز Sporting News » عن المديرين الممتازين فى الجمعية القومية للعبة كرة السلة ، يأتى تطبيق من المدرب بوج مو لفريق دنفر نجيتز Denver Nuggets : « عليك أن تجعل لاعبيك يعتقدون أنك تؤمن بما تفعله كائناتاً ما كان ذلك ، فلا يهم أى الأساليب تتبع مادمت تؤمن به، ولا يهم أمر الأسلوب مادمت تعتقد فيه». ومع أننى أتى هنا بفكرة أن أبعاد التفرد لها حقاً أهميتها (من ذلك مثلاً : لا تنحصر فى الوسط) ، فإن وجهة نظر مو تظل قائمة . إن كثيراً من الوصفات فى مجال البشر والقيادة سوف تتناول مكونات القيادة والتبعية والقيم والالتزام التى تحول التفرد النظرى إلى قوة دافعة عاتية : أى إن خلاصة القول هى أن ما تقول به حول « هويتنا » لابد أن يكون :

(١) صحيحاً على نحو ما . (٢) مستمرأ . (٣) لائقاً ومناسبأ . (٤) قادراً على البقاء فى الأذهان والذاكرة . (٥) مقنعأ وله مصداقية . (٦) صالحأ لأن يبيث الطاقة فى الجميع .

### القيمة العملية للتفرد

إذا كان لك أن تحقق التفرد فى صورته الكاملة وطاقته القصوى ، فلا بد من أن يكون الموردون والموزعون والزبائن متناغمين مع تعبيرك عن الامتياز بخمس وعشرين كلمة. إن الصورة التى لدى الزبائن - والتى يعبرون عنها بكلمة أو اثنتين - حول مايتاج («الوحيد القديم») أو فيديرال إكسبريس ( « بالقطع وبالتأكيد خلال ليلة واحدة » ) أو نوردستروم ( « لا مشاكل عند نوردستروم » ) ، تساوى كل منها مليارات لكل منشأة . والواقع أن احتمال أن يزدهر مكتب للخدمات المؤقتة ، يتكون من ثلاثة أفرا - أمر يتناسب بالضبط مع مقدار انتشار الصورة التى تنتشر حوله، بناء على ما يقال بشأن تفرد هذا المكتب .

وهناك لدى الموردين كتاب بشأن ما تتصف به أنت من تفرد أيضاً ، ولكن لن يكون فى مكنة مورد أن يخدم ميليكين بشأن جودة المواد التى يوردها لها . فإذا كنت تريد أن تتعامل مع ميليكين ، فإن عليك أن تحاول أن تدرك أولاً مدى صرامة معايير الجودة لديهم ، التى ترتفع كل عام أيضاً وما ينتظر من جرائها . ولكنه يتعين عليك أيضاً أن تعرف أنه إذا كان فى مكنتك أن تفى بهذه المعايير المتشددة ، فإن أمامك علاقة تمتد مدى الحياة مع ميليكين ، وربما تكون المصدر الوحيد أيضاً ، نون منازع . إن قيمة ذلك عند ميليكين تكمن فى حقيقة مفادها أن أفضل الموردين يسعون إليها ، عالمين بتفردا ، ويشرفهم أن يحصلوا على علاقة عمل معها .

قوة الأثر التى تنطوى عليها هذه الفكرة أمر لن نكون مبالغين فيها ، مهما أمعنا فى وصفه ، وكامى محق فى أن يمضى فى صراخه وانفعاله حولها . من منظور السوق ، هناك استراتيجيات غير مسجلة أقل وأسوأ ، ولكننا فوق كل شيء سنجد أن الأرقام توضع بشكل قاطع أن الاستراتيجيات المختلطة تؤدى إلى الكارثة وأن القيمة الداخلية للتفرد كمصدر للتزود بالقوة هو الأساس الذى تقوم عليه تلك القيمة السوقية . وإذا كنا جميعاً قد تعلمنا شيئاً واحداً خلال السنوات العشر الأخيرة ، فهو أن التنفيذ البديع أكثر أهمية من

استراتيجية بديعة ، وأن لب التنفيذ الرائع هو أن : (١) كل فرد يعرف إلى أين تتجه المركب ، (٢) المسار يخضع للتوجيه طيلة الوقت . (٣) المجرى مشوق ومثير ويستحق الانخراط فيه .

## النظائر في القطاع العام

تتسابق المدن وتتنافس من أجل أصحاب الأعمال ، وكثيراً ما تجاهد من أجل إعادة الحياة إلى البؤر المدنية . والواقع أن فكرة « ما الذي تمتاز به » مدينة مثل كولورادو سبرنجز أو كولومباس ( ولاية أوهايو ) هو الأمر الفاصل بشأن مستقبل المدينة . وبالمثل ، فإن قيمة إعطاء السلطة لكل موظف - في مديرية الأمن أو في الخدمة البريدية - تأتي أيضاً من إحساس بالتفرد .

## الخطوات الأولى

جهز استبياناً لزيائتك (مواطنين ومرضى ومستهلكين تجاريين ) وموردك وموزعك، ثم استفت زملائك من المديرين ، في إدارة تخطيط المدينة أو مركز التوزيع أو جناح الإدارة العليا : هل هناك اتفاق قوى ، أم اتفاق ضعيف على تميز منظمتك بالتفرد ؟ إذا كان الاتفاق ضعيفاً ( أو استراتيجية « بين بين » ) ضع هذه المسألة على قمة جدول أعمالك ، ودعها تعلق بكثير فوق إعداد الميزانية أو صياغة الاستراتيجية ، هذان النشاطان هما - على أية حال - ليسا أكثر من انعكاس لجهودك من أجل التفرد .



## ملخص

لكي يتسنى تطبيق الاستراتيجيات من (ع-١ إلى ع-٦) ، من المهم وجود مجموعة بناء القدرة، أولاً يتعين علينا :

- أن نتصف «بالشفافية» (أن ننصت) للزبائن - والمستعملين النهائيين، والممثلين التجاريين، والموزعين، وبائعى التجزئة، والموردين . أن ننصت على نحو منهجي - وبصورة غير منهجية. فلننصت برؤية سليمة في سبيل الحقائق والمدرجات الحسية، لننصت «ببراعة» ونستخدم من أساليب الإنصات كل ما يمكننا ممارسته .

- أن نتأكد من أن ما يأتينا من أولئك الذين هم في الميدان ، وأقرب ما يمكن للزبون (كالمبيعات والخدمة والمتاجر) يجد أذناً صاغية عند المهندسين / المصممين / البائعين - دون تحريف وبمتابعة فورية. غالبية أفكار المنتجات الجديدة «موجودة هناك» في أذهان المستهلكين، وتظهرها الحاجات العملية، في انتظار «من» هو على استعداد لأن ينصت - ثم يعمل .

- أن نؤكد أن نظام المعلومات الخاص بالعملاء (CIS) customer information system الذي لدينا لا يقل ثراء وضخامة عما يتصف به نظام معلومات الإدارة management information system ( MIS ) الذي هو دائماً داخلي التوجه ، وعلى أن الحديث عن النظام الأول لا يقل عنه في الثاني .

- يجب أن يكون الإنصات للزبائن شأن كل فرد. ومع كون غالبية المنافسين يتحركون بسرعة دائمة التزايد ، فإن قصب السبق سيكون من نصيب أولئك الذين ينصتون (ويستجيبون) بأقصى قدر من الالتفات .

على المسوقين أن يكونوا في سوق العمل بمعدل لا يقل عن ٢٥٪ من وقتهم - ويفضل أن يكون المعدل ٥٠٪ . كما على كل فرد على الإطلاق أن يقوم بعدة زيارات للزبائن كل سنة . كل سنتين يوماً ، أضف على الأقل وسيلة إنصات جديدة بسيطة لما هو موجود في الفهرس الخاص بقسمك ( بصرف النظر عن القسم ) .

## ولتجعل عادة الإنصات تستبد بك

يمكنك أن تدرك كثيراً من خلال المشاهدة.

يوجي بيررا Yogi Berra

بالإشارة إلى مقالاتكم « لماذا كل هذه الخيلاء بشأن ( رايرميد Rubbermaid ) ، في نيتي أن أتى بنسخ من هذه المقالة وألف بها قطعاً من الطوب وأقذف بها إلى نوافذ حفنة منتقاة من المديرين حملة ماجستير إدارة الأعمال الذين التقيت بهم . هؤلاء هم الشبان والفتيات الذين لا يصدقون أى نتائج تأتى بها البحوث إلا إذا كانت قائمة على استقصاء مكون من (١٠٠٠) عينة .

ولكن ، ها هو ذا مستر جولت ( الرئيس التنفيذي لشركة رايرميد ) يحدث الزبائن فعلاً ليعرف منهم كيف يعمل على تحسين منتجاته ... ترى ما الذى ستفكر فيه الصناعة الأمريكية والأعمال بعد ذلك ؟ هذا النوع من بحوث السوق المتبادلة التفاعل أمر شائع وعادى ، ويمارس كل يوم فى اليابان فيما يقال ، ولكن كثيرين من المديرين عندنا يفترضون - ببساطة - أنهم يعرفون زبائنهم ويعرفون أقل منهم . الرسائل التى ساقذفها بالطوب سيكون مكتوباً عليها : « اخرجوا من مكاتبكم وقابلوا من يشترون منكم ! » .

ألين طومسون

فى خطاب موجه للمحور

مجلة فورتنشان ، مايو ١٩٨٧

تشكل الوصفات من (ع - ١) إلى (ع - ٦) الاستراتيجيات القاعدية المضيفة للقيمة والضرورية للتعامل مع البيئة المختلة المضطربة التى تسود هذه الأيام . الوصفات المتبقية

في هذا الكتاب تنصب على « كيف ننقل من هنا إلى هناك » - بدءاً بأولى مجموعات بناء القدرة في هذه الفقرة المتعلقة بالاستجابة .

**أول شيء - من بين أشياء متساوية - هو الإنصات للزبائن ، مع الاهتمام بحاجاتهم المتعلقة بالتطبيق .** إن « الإنصات » ، شأنه شأن عديد مما يبدو أنه أفكار بسيطة ، ولكنه لا يلبث أن يظهر كموضوع ليس بسيطاً على الإطلاق . ولما كان من الضروري ممارسته من أجل القدرة على البقاء ، فإنه سوف يصبح إطاراً ذهنياً وأسلوباً في الحياة لنا جميعاً - وإلا .

أجل ، إنه حتى الإنصات قد تفر أو - على الأصح - لا بد له أن يتغير . ولا شك أن الأنواع والتسلسلات التقليدية لبحوث السوق يجب أن تحافظ على أهميتها . فإذا كنت بسبيل إطلاق خط إنتاج جديد لصناعة عدد مثلاً ، فإن أعداداً كبيرة من الناس لا بد أن يؤتى بهم في مرحلة ما إلى غرفة ، حيث يربطون في أجهزة الاستجابة الجلفانية للجد (ذات الأطراف كهربائية) من أجل تعرف ربود فعلهم من حيث الأنواق وألوان العقائب التي تُعبأ فيها العدد .

إلا أنه ، في المحل الأول ، حتى هذا المنوال التقليدي في بحوث السوق أخذ في التغير العاد . إن نماذج المحاكاة الجديدة باستخدام الكمبيوتر كفيلة بأن تمكّنك من أن تفعل المزيد بقدر من البيانات أقل كثيراً وبسرعة أكبر كثيراً . بالإضافة لذلك ، مع توفر قواعد البيانات بهذه الدرجة من الانتشار ، ومع وجود نوعيات عديدة من العناصر غير المادية التي تمكّن من التفسير الذكي لما فيها ، فإن تحليل البيانات الذي لم يكن، منذ سنوات قلائل، في استطاعة أحد أن يقوم به ، ولا يقدر على كلفته سوى بى أند جى وأمثالها ، أصبح الآن متاحاً للبيوت الصغيرة أيضاً .

إلا أنه ، حتى هذا ، ليس هو الموضوع الحقيقي الذي يعنيننا . وأكثر من ذلك ، فقد مر انكماش دورة حياة المنتجات ، وعليك أن تشم الزعزعات الجديدة في وقت مبكر جداً . يضاف لذلك أن كل شخص في حاجة إلى أن يدخل في الحلبة هو أيضاً والمنشأة الجاهزة لأن تتحرك بسرعة هي تلك التي تركز على الإنصات وتنتبه إليه - لا في المبيعات والتسويق فحسب ، ولكن في الهندسة والتصنيع أيضاً ( انظر ع - ٤ ) ، بل وفي نظم معلومات الإدارة .



أغلب الشركات ليست مستعدة ؛ خصوصاً الشركات الضخمة . الشركات من نوع بى أند جى الموجودة فى العالم اليوم من ضحايا الإنصات لما هو أكثر منهجية مما يجب ؛ وبمجيء الوقت الذى يتم لها فيه ذلك تكون جهة أخرى قد استلبت السوق . وهناك قلة من العملاقة ( بى أند جى نفسها ، وكامبل ، وفريتولاى ) أخذت تتحرك نحو تناول مثل هذه المشكلات عن طريق إعادة التنظيم من أجل الاقتراب من السوق ( انظر ج - ٤ ) ، ومن خلال تطوير المنتج بالعمل المشترك ( انظر ١ - ٢ ) .

أما المنشآت المدفوعة بقوة العلم والهندسة فهى واقعة فى شروء أسوأ : (١) العجرفة التى جاعتها من تحقيق النجاح فى عالم كانت تسوده المنافسة بدرجة أقل مما هو عليه الآن . (٢) النزعة الأمريكية نحو التفرقة بين « أهل العلم » والمترجمين - جماعات المبيعات والتسويق وقوة التصنيع ( انظر ع - ٨ ، وإ - ٢ ) ، فى ذلك يقول كبير المخططين فى ألابيد سيجنال، لى ريفرز ، معبراً عن أسفه : « إن الولايات المتحدة تجرى بحوثاً أساسية تفوق أى بلد آخر ، ولكن آخرين قد وجدوا وسائل أكثر فاعلية لتحويل المعرفة العلمية التى ولدت أمريكية ، إلى منتجات و سلع وخدمات » . هذه الوسائل الأخرى والتى تمارس جيداً ، بصفة خاصة من جانب اليابانيين ، يأتى فى مقدمتها الإنصات ، وهو دائماً بأذن موجهة نحو التطبيق . وقد نشرت « إندستري ويك » فى مايو ١٩٨٧ تحقيقاً عن مشكلة الولايات المتحدة : « خذ الخزفيات مثلاً ، والتى يرى فيها كثيرون مادة المستقبل . وبينما وضعت الولايات المتحدة لبحوثها هدفاً يتمثل فى تصغير حجم حبيبة مسحوق السيراميك ، كان أسلوب اليابانيين هو البدء عند مرحلة التطبيق ، كما يقول مايكل إكستوت Michael Eckstut خبير المواد المتقدمة فى بوز وآلين وهاملتون Booz, Allen & Hamilton : «تعمل شركات الخزفيات اليابانية بالتعاون مع منتجى السيارات من أجل إنشاء منتجات مفيدة» . وتضيف إندستري ويك : «اليابانيون يعرفون أن ما يهم المستهلك النهائى ليس هو حجم الحبيبة أو خصائص عملية التصنيع ، بل إن المنتج الذى يمكنه أن يتحمل كذا درجة لمدة خمسين ساعة ، أو الشيء الذى يمكنك أن تدق عليه ٥٠ مرة فى اليوم ، هذا هو التفوق التكنولوجى ، وليس حجم الحبيبات » . وهكذا ، فإنه بينما يتجاوز ما تنفقه الولايات المتحدة على بحوث الخزف نظيره فى اليابان ، فإن اليابانيين ينفقون حيث يوجد احتمال أكبر لتحقيق نتائج . وهذه هى الأسباب التى تفسر كون اليابان تأتى بالأفكار إلى السوق بسرعة أكبر » .

الأذن المنصتة من أجل التطبيق - في كامبل سوب أو الأيد - سيجنال - Allied  
Signal أو بن أند جيرى آيس كريم أوف وتريرى - فيرمونت Ben & Jerry's Ice  
Cream of Waterburg, Vermont - هي الأذن التي تبقى دائماً قريبة من السوق . الأمر  
بهذه البساطة ، وأساسى إلى هذه الدرجة .

## ماذا يعنى الإنصات الحقيقى

### ثلاث حالات

#### ديفيد - إدوارد ليمتيد

١٣ يونيه ، ١٩٨٥

#### عزيزى مستر بيترز

نحن نتج الاثاث ونقدمه جاهزاً بالتنجيد والستائر بجودة عالية لسوق تعاقدية . وفى  
هذا المجال ، فإننا نعتمد على مواصفات التصميم التى يضعها مصممو الديكور ، الذين  
نعدم عمالنا . ومثل معظم المشتغلين بالتصنيع فى هذا المجال ، فقد اعتدنا أن نضع  
تصميمات منتجاتنا ، ونضع سياساتنا وإجراءاتنا ثم نعرضها بعد ذلك على هؤلاء ...

وقد قررت أن أكون فريقاً من اثنى عشر من أبرز المصممين فى هذا المجال ،  
وأسألهم عن آرائهم ، لا بشأن شركتنا بصفة خاصة ولكن عن صناعتنا عموماً . وقد  
شجعتهم على أن يحدثنى بشأن مستلزماتهم ، سواء العملية منها أو السيكلوجية .  
وكان اللقاء التجريبي الأول ناجحاً للغاية ....

بعد نجاح اللقاء الأول ، نظمنا ما أسميته « رحلة ديفيد إدوارد للإنصات » . وفيما  
بين ١٥ ديسمبر و ١٥ أبريل ، قمت بزيارة سبع وعشرين مدينة فى الولايات المتحدة . وفى  
كل مرة كنا ندعو ستة أو أكثر من المصممين المرموقين ليتقابلوا معى لمدة ساعتين على  
الإفطار ...

وقد سجلنا جميع الجلسات ، وأرسلت مقتطفات من هذه التسجيلات لجميع  
المشاركين . وكانت المعلومات التى تلقيناها قيمة ، فقد عدلنا المنتجات والبرامج والسياسات  
والإجراءات بقصد تقديم ما يقول زبائننا إنهم فى حاجة إليه فعلاً ...

ويتوقع ممثلونا زيادة في المبيعات نسبتها من ٢٥٪ إلى ٤٥٪ على مدى الشهر الستة القادمة . وبالإضافة لذلك .. أمكننا أيضاً أن نتوصل إلى جمهور مختلف عن الذي كنا نزرعهم فيما يتعلق بالمبيعات . لقد جعلنا أناساً ممن تصعب مقابلتهم حقاً يستقبلوننا . ومن الطريف أنه بينما لم يكن هؤلاء يخصصون لى خمس عشرة دقيقة ليستمعوا لى فى مكاتبهم ، فإنهم كانوا يجلسون معى ساعتين فى فندقى ما دمت أنا الذى سأنصت لهم .

وأخيراً ، فإنه ينظر إلينا الآن كقادة فى هذه الصناعة ، لأننا منشأة تهتم بزبائننا ثم تعمل شيئاً بشأن ما تسمعه منهم . وسوف تنشر قصة عنا فى عدد قادم من مجلة تجارية تتبوأ أعلى مكانة عندنا ، واليوم يتعجب منافسونا ويتساءلون كيف يمكنهم أن يتنافسوا مع انقلاب سيكولوجى لا يتكرر .

### المخلص

فيليب سى . كوبر

رئيس شركة ديفيد إدوارد ليمتيد

بالتيمور ، ميرلاند

### المركز الطبى الباسفيكى التابع للكنيسة المشيخية<sup>(١)</sup>

يتولى روبين أود إدارة مشروع مستشفى بلانترى النموذجى Planetree Model Hospital (١٢ سريراً) فى المركز الطبى الواقع بمدينة سان فرانسيسكو . وكان أول شىء يتخلص منه هو الخوان الذى يفصل بين الممرضات والمرضى . فالملفات الطبية الرسمية متاحة دائماً للمريض ، ثم إنهم يشجعون المريض وأسرته على أن يكتبوا تعليقاتهم فى السجل ، ويطلب من المرضى أن يتسألوا عن مدى سلامة قرار الطبيب بوصف دواء أو آخر .

كما يسهل هذا التبادل باستخدام المكتبة الطبية والإيعاء المرضى بأنه لابد لهم من القراءة عن الأمراض التى يشكون منها والأبوية التى توصف لهم وأعراضها الجانبية . ويهيىء النظام المتبع فى التمريض محطة إنصات أخرى ( لا تقف عند حد الإنصات بل توفر الالتزام أيضاً ) . وتحمل واحدة من الممرضات المسؤولية العامة عن تنسيق جهود

(١) كنيسة بروتستانتيية يدير شئونها شيوخ متخبون ، يتمتعون كلهم بمنزلة متساوية ( المراجع )

العناية بالمرضى طيلة الإقامة بالمستشفى ثم بعد ذلك. ويتعاون المريض مع هذه الممرضة المسؤولة عن التنسيق في سبيل اتخاذ قرارات مشتركة بشأن جميع جوانب الإقامة والعلاج. ثم هناك أيضاً ممرضة مهمتها أن تمثل المرضى في أى موقف يتطلب العمل على إزالة أية صعوبة في التفاهم بين الأطباء والممرضات من جانب والمرضى من جانب آخر - وهى تتدخل مبكراً بما فيه الكفاية قبل أن يتسبب أمر تافه مثير للضيق في أن تتمخض مشكلة كبيرة .

يقول الدكتور فيليب لى ، رئيس إدارة الصحة بمدينة سان فرانسيسكو ( وهى لاعلاقة لها بالمركز الطبى): « عندما يتوصل المرضى إلى تفهم طبيعة العلاج الذى يتلقونه، ويدركون أفضل الطرق للتعامل مع فريق الرعاية الطبية التى تقدم لهم ، فإن فترات الإقامة بالمستشفى تقصر، وهناك دلائل على ذلك (تظهر بعض الدراسات قليلاً كبيراً لهذه الفترات) كما تقل إلى حد كبير معدلات رجوع المرضى .

ويتحدث المرضى وأسرهم بحماس شديد عن البرنامج. والأطباء الذين كانوا يتشككون في سلامته أصلاً أصبحوا يتكالبون بأعداد كبيرة على الإسهام فيه . وقد دعى أور ليتحدث عن البرنامج في لقاءات في مدن عديدة من دالاس إلى هلسنكى . وهناك مشروعات طليعية على غرارهِ ، حيث التكلفة اليومية لا تزيد عما هو معتاد ، إلى جانب مزايا قصر المدة وإنقاص عدد مرات العودة للاستشارة .

### الأبرشية اللوثرية في بندرزفيل

يصف دان بايلز Dan Biles المحراب بأنه محطة إنصات لأفائدة فيها . وهو قسيس في الأبرشية اللوثرية في بندرزفيل بولاية بنسلفانيا ( تعدادها ٥٠٠ نسمة ) . وعندما حلُّ بها سنة ١٩٨٥ ، أذهل دان بايلز السكان بما يسميه « تأدية الكاهن لمهامه من خلال الطواف » ويكونه أول قسيس خلال أكثر من عشرين سنة يعتاد أن يتوقف عند ركن المقهى ليجالس المزارعين ويتناول القهوة معهم فيما يصفه بعبارة « بلدة أحادية التقاطع » . وهو يخلص إلى أنه « لم يسبق لأحد أبداً أن فكر في عمل شئ بهذه البساطة، على الأقل لم يحدث هذا لفترة طويلة . وأنا عندما أتوقف عند المقهى أعقد صداقات ، كما أن هذا يجعل الكنيسة أكثر تمثلاً في الأذهان والأنظار . إن بقاء القسيس في مكتبه يمثل قبلة الموت بالنسبة إليه ... إن على كثيرين من رجال الدين أن ينفقوا ٨٠٪ من أوقاتهم خارج

مكاتبهم ليمارسوا الوعظ بالطواف» . ويقوم دان بايلز أيضاً بزيارة المترددين على الأبرشية في بيوتهم ، مرة في السنة على الأقل لكل منهم ، وهو يقول إنهم يتحدثون بقدر أكبر من الحرية ، وهم في حمي بيوتهم . ومما يستحق الذكر أيضاً أن نسبة التردد على الكنيسة في يوم الأحد ارتفعت بمقدار ٢٥٪ .

### خصائص الإنصات الجيد للزبائن

بعد أن قضيت سنوات أتعامل مع مديرين يعانون من أحوال متقلبة ، أصبح لدى ما يملأ خزانات بأكملها من المراسلات التي جاعتني من رؤساء شرطة وعمد ومديري مستشفيات ورجال أعمال . أكثر هذه الخطابات إثارة للأحاسيس - ويقدر كبير - هي تلك المئات التي تتناول « الإنصات البسيط » . الواقع أنه لو كان عندي ملف للحفظ معنون بعبارة « التحول الديني » - بمعنى المراسلات الآتية من أولئك الذين قد تغيرت فعلاً ممارساتهم للإدارة - فإنتنى أظن أن ٥٠٪ من محتويات هذا الملف ستكون في موضوع واحد ضيق هو: الخروج من جديد ، بعقلية بريئة ، والاستماع للزبائن ( ٢٥٪ بخلاف هذه أو نحو ذلك ستكون آتية من مديرين قد فعلوا نفس الشيء مع قومهم هم ، العاملون معهم ، وهي صورة أخرى من الإنصات « البريء » - انظر ن - ٢ ، ق - ٥ ) .

لنرجع الآن إلى فيليب كوير وروبين أور ودان بايلز . بداعة ، المنصتون الذين يجيدون الإنصات يخرجون من وراء مكاتبهم ويذهبون إلى حيث يوجد الزبائن . أما بالنسبة لكوير ، الرئيس للمنشأة ذات الستة ملايين دولار ، فقد قام بزيارات لسبع وعشرين مدينة في ستة شهور ، من أجل أن يصبح طرفاً في الاتصال وجهاً لوجه مع الزبائن . وفي حالة أور ، لم يقف الأمر عند حد الخروج من وراء المكتب ، بل ذهب إلى حد التخلص من المكتب أو خوان العيادة الطبية إذا أربنا الثقة . أما في حالة بايلز ، فقد كان ركن المقهى إضافة مهمة إلى منصة الوعظ .

يلي ذلك أن المنصتين الجادين يخلقون الجو المحيط ، أو الظروف التي تحقق الوصول بالإنصات « الساذج » إلى حده الأقصى ؛ أي نوع الإنصات الذي يمنع التحريف . وقد خرج كوير بتشكيل واحد على اثني عشر ( أي واحد منه وبسته « منهم » ) . كان يتوسل إليهم أن يتحدثوا ، لم يأت معه بوسائل بارعة للعرض . إن أور لديه منسقة ، تكلف بصفة خاصة بأن تنصت كما لو كانت جهاز تسجيل ( اللوحة التي يكتب عليها ) ، وهي أيضاً

تقدم للمرضى التثقيف الذى يمكنهم من أن يواجهوا أسئلة بصورة واعية . والواقع أن زيارات بايلز المتعددة التى تتسم بالتمهل وانعدام الضغوط ، للمقهى والبيت أتباع الكنيسة فى الأبرشية ، علامة واضحة على عزمته للإنصات ، لا لأن يعظ .

وأخيراً .. فإن الذين يجيبون الإنصات هم الذين يحسنون التغذية الاسترجاعية السريعة، ويتصرفون على أساس ما سمعوه . إن كوبر كان يرسل مقتطفات من الأحاديث ( وهو ما يمكنك أن تعتبره دليلاً على الإنصات إن شئت ) إلى المشاركين ، كما تعمد شركته للتو إلى تعديل عديد من أمور كثيرة بناء على ما سمع . وفى بلانترى ، فإن التغذية الاسترجاعية هنا هى استعداد الممرضات والأطباء لأخذ أقوال المرضى فى الاعتبار عند اتخاذ القرارات .

ألا تجد نفسك فى عجب لحقيقة مفادها ، أنه ليس هناك قسيس آخر كلف نفسه أن يخرج إلى المقهى على مدى عشرين سنة؟ لعل كنت أفعل لو لم يكن الملف الذى ذكرته بهذه الضخامة . أنا الآن أهرز رأسى كلما جاعنى خطاب جديد: «عزيزى توم، لقد زرت مكاتبنا الأربعة فى أقصى الغرب لأول مرة منذ خمس سنوات وإن تصدق ...» ، «عزيزى توم: كان مدير مصنع الخرسانة سابقة الخلط عندي يعتاد أن يقول إنه لا يستطيع أن يدرج هذا أو ذاك فى برنامج العمل . فكلما قال ذلك قذفت به فى شاحنتى ، ومضينا معاً إلى الزبون لكى أجعله يشرح له وجهاً لوجه لماذا تستعصى عليه مساعدة الرجل ، وسوف تذهل ... » « عزيزى توم ، كلما ظهرت مشكلة مع زبون ، من أى حجم ، فإننا الآن نصطحب معنا فرداً من مركز العمليات عند مقابلتنا للزبون . إنهم فعلاً يفرغون أفواههم دهشة ، عندما يسمعون الزبون وهو يصف العواقب التى ستترتب على ما كان يبدو لهم أمراً تافهاً » .

وهكذا فإن الإنصات يعنى : (١) التواجد المتكرر . (٢) الاستماع ببراعة (التعليقات على لوحة الزبون ) وبتركيز . (٣) سرعة التغذية الاسترجاعية واتخاذ إجراء .

### الإنصات بانتباه شديد

فكر فى أن تعطى أرقام الهاتف المنزلية . قطاع منشأة « تراس جويست Trus Joist » يمثل منشأة عالية التقنية ذات ٢٠٠ مليون دولار ، تخصص فى منتجات الغابات ، لديه عدة آلاف من الزبائن . منذ سنة أو نحو ذلك ، أرسل لكل منهم « بطاقة خدمة الزبون »، وهى تبدو فى الشكل والملمس مشابهة لبطاقة الاعتماد التى تستخدم فى الشراء

بالأجل ورسومها وألوانها جذابة ، وهى تعرض بشكل واضح رقم الهاتف الذى يمكن الزبون من أن يتصل بالقطاع ، دون أن يتحمل تكلفة هذا الاتصال عن طريق الخط الساخن . ومع هذا .. هناك بطاقة أخرى ، تحوى قائمة تتضمن عشرة أرقام هاتف : المدير العام ، ومدير التسويق ، ومهندس تطبيق المنتج ، المحاسب ، المديرين الثلاثة للمصانع فى أوريجون وأوريانا ، ومدير خدمات الزبائن فى كل واحد منها . ( يحكى المدير العام عن وجود استخدام واسع للرقم المجانى مع عدم وجود مكالمات من المنازل ) .

ما قولك فى مباراة فى الإنفاق ؟ بمعنى : قلب المواثد ، وبدلاً من تقدير تخفيض التكلفة .. اجعل التقدير للإنفاق ( المال والوقت ) ، من أجل دعم عملية الإنصات للزبائن . لماذا لا تعطى مكافأة لمدير المصنع الذى قطع مسافات أكبر ، والذى جاعته أكبر مطالبة عن مكالمات هاتفية للزبائن وتكلف أكثر من غيره فى زيارات للزبائن . اعمل نفس الشيء لنواب الرئيس والموزعين ومديرى المراكز والمسوقين ، امنح مكافآت مالية غير دورية وشهادات تقدير لمن استمعوا جيداً للزبائن ، واجعل من هذا حملة حامية الوطيس .

### إضاعة الوقت والمزيد من الوقت فى التواجد فى السوق

يتخذ ريجيس ماكينا Regis McKenna (من سيليكون فالى) وقفة متشددة من موضوع تركيز الإنصات . على كل مسوق أن يكون « على الطريق نصف الوقت ... هذه العاسة السادسة لن تأتيك إلا بأن تنفق وقتاً فى السوق. أنت فى حاجة إلى أن تعيش وتنفس السوق. فى حاجة إلى أن تتبادل الحديث مع المشاركين هناك على أساس دائم ومستمر». وينتهى ماكينا إلى أنه «لعله من المفارقات - وإن يكن صحيحاً - أنه فى هذا المجال (مجال الاتصالات الإلكترونية) اشدت أهمية التواصل والتعامل الشخصى وجهاً لوجه».

ويردد نفس رأى خبير الإدارة اليابانية « كينيتشى أوهمي Kenichi Ohmae » :  
برغم تزايد السهولة فى جمع البيانات وتحليلها ، فإن الحل لا يكمن فى وجود نظم أفضل للمعلومات أو المزيد من المخططين فى أعمال الشركات ... إن أكثر الشركات اليابانية نجاحاً فى حقل الإلكترونيات الاستهلاكية توفد مهندس تصميم المنتجات حول العالم ستة شهور كل سنة لدراسة أحدث احتياجات ورغبات المستهلكين ومسح الميدان لتقدير التنافس . إنهم يزورون الزبائن والمعاملين بقصد الحصول على التغذية المباشرة الاستراتيجية بشأن أى تحسينات يمكنهم إدخالها على تصميم

وتسويق منتجاتهم - وهو أسلوب يروونه أفضل بكثير من إرسال الاستبيانات وهم قابعون في مقر الشركة . باختصار ، هؤلاء الناس يبذلون اهتمامهم وإحساسهم بـ « المنتج » ... خذ مثلاً مراقبة شباب كاليفورنيا وهم يمارسون التزلج باستخدام قباقيب للعجلات كانت هي التي أوحى لمهندس من « سوني » بفكرة جهاز الإذاعة الذي يركب على الرأس في أثناء السير ( ووكمان ) ... المدخل التقليدي لتطوير المنتج هو أن تدرس السوق ثم تكلف مهندسي التصميمات أن يحولوا مفاهيم خبراء السوق إلى تصميم للمنتج . هذا التقسيم للعمالة قد اختفى من غالبية الشركات اليابانية في السنوات الأخيرة ... المهندسون يقولون التسويق بأسلوب أقل اتصافاً بالاهتمام بالحجم والتعقيد والسفوسة ، ولكنهم يتجهون رأساً إلى تصميم المنتج . ويعد ذلك منهجاً يهتم بالوسائل التنظيمية ، حيث يقوم الأفراد الذين هم أقرب إلى السوق والمنتج بخلق الأعمال وتطويرها ... لقد أصبحت السرعة عنصراً مهماً من مكونات الاستراتيجية .

وهكذا ، فإن أوهمي و ماكيئا ينصحان بطريقة الستة شهور في معيار السوق . إن هذه الوصفة أكثر تواضعاً ، إنني أطالب بتخصيص ( ٢٥ ٪ من الوقت على الأقل ) للمسوقين الجوالين - وإن كنت أسارع فأضيف : « ويفضل ٥٠ ٪ » .

### خذ ما تسمعه مأخذ الجد وتحرك للعمل بسرعة

لدى أوهمي نقطة أخرى مهمة ، بشأن الإسراع في إدخال المعلومات المجمعة من المواقع الميدانية إلى داخل حلقة التصميمات . وثمة تأكيد على أن يتم تعظيم العوائق الوظيفية من خلال هذه الوصفات ( انظر بصفة خاصة ع - ٨ و ع - ٩ ) . وفي حالة هذه الوصفة .. فإن إنقاص هذه العوائق يعني أن الإنصات الخام يمكن ترجمته بسرعة أكبر إلى أفكار جديدة وإلى منتج جديد ، وأراء لتأدية خدمة أمر حيوي في عالم اليوم بسرعة متزايدة .

تحت عنوان « اكتشاف الدورة الجديدة للمنتج »\* المنشور في «سياسة البحث»\*\* يعرض الخبيران في الابتكار مودستو ميديك Modesto Maidique ويلى

\* The New Product Learning Cycle

\*\* Research Policy



جو زيرجر Billie Jo Zirger دراسة لـ ١٥٨ منتجاً في صناعة الإلكترونيات أخفق نصفها وحقق النصف الآخر نجاحاً. كثير من المنتجات التي تحقق النجاح « غالباً ما كانت روائع تكنولوجية ، تلقت جوائز الإبداع التقني ، وكتب عنها في الصحف ذات المكانة ». وهما يضيفان أن « الإسراف في التكنولوجيا المستحدثة ثم الحصول عليها بثمن مرتفع للغاية ، هي في الواقع قصة إخفاقات منتجنا » . ومن جهة أخرى .. فإن النجاحات التي تحققت قد جاءت في المقام الأول من إبداء الاهتمام الشديد بالزبائن . على سبيل المثال : « في بعض الحالات ذهبت محاولة الحصول على رد فعل الزبون إلى مدى بعيد... ذلك أن إحدى الشركات التي تنتج معدات الاختبار عمدت إلى إجراء مراجعات لتصميماتها داخل المصانع الأساسية لزبائنا . الأمر الثاني الذي لاحظته أوهيمي أيضاً ، هو أن المنشآت الناجحة تفاعلت على نحو أفضل وأسرع فيما بين وظائف : « الابتكار ، والتصنيع ، والتسويق » ، وكانت التغذية الاسترجاعية سريعة وسوية ومأخوذة بجدية .

إن أخذ التغذية الاسترجاعية مأخذ الجد يظل صعوبة أساسية . وقد دأب مهندسو وعلماء البحوث على افتراض أن أفراد البيع الذين يعرضون آراء الزبائن إنما يقدمون مجرد قائمة أحلام تجعل حياتهم أيسر مما هي عليه . إن على الإدارة العليا أن تتدخل مباشرة من أجل ضمان حدوث الإصغاء الجيد لما يأتي من الميدان من أفكار . وقد أمكن لقطاع في «توشيبا أميركا» أن يحول هذه الفكرة إلى ميزة استراتيجية متمثلة في سرعة تلبية الطلبات . إن المدير العام ، وهو يبحث عن التفوق التنافسي ، فطن إلى أنه كان يجلس على منجم ذهب من الإنصات للزبائن - أربعة آلاف مكالمة تأتي كل شهر لمركز الخدمة . تخلص من الأسلوب التقليدي القائم على « عالج هذا الموضوع بسرعة واقفل الملف » ، مقررأ أن يعد بدلاً من ذلك إلى أن يعامل هذه المكالمات ك أربعة آلاف فرصة ذهبية لتلقى آراء الزبائن . ولكي يوضح مدى جديته ، عهد إلى فريق مكالمات الخدمة بأن يقدم للإدارة العليا في كل شهر تقريراً عما يتلقاه ، وهو الآن يعد هذه الملاحظات - وما يترتب عليها من إجراءات تتخذ - حتى تصبح حجر الزاوية في نجاح مثير ، يتحقق في مواجهة منافسة أكبر حجماً وأفضل تمويلاً . إن القصة التي أوردناها في ع - ٤ ، بشأن فريق جنرال موتورز للبلاستيك الصناعي هي نسخة طبق الأصل، بما في ذلك النتائج الاستثنائية التي تحققت شاملة طلبات عاجلة ومفاجئة .

## اجعل الجميع يهتمون بالزبائن

إذا كان عمق التغذية الاسترجاعية وسرعتها هما أكثر مظاهر الإصغاء الحقيقي أهمية .. فإن اهتمام كل فرد في العملية يأتي بعد ذلك مباشرة . وليس الإصغاء للزبائن مجرد عمل يتصل بالتسويق وبالمبيعات والخدمة . وفي إحدى طرفي التحليل ، يجب على كل كاتب ومشغل آلة أن يبدي الاهتمام ، وفي الطرف الآخر لابد أيضاً من إلقاء الباحث القابع في برجه العاجي إلى حومة الوعى . وقد استطاعت إحدى شركات التقنية الرفيعة أخيراً أن تقنع كبير المشتغلين بالبحوث والتطوير لديها بزيارة زبائنها ، وقد كان نموذجاً لعقلية «ما الذى يمكننى أن أتعلمه من هؤلاء الأغبياء؟» ، فوجد التجربة مثيرة وانتهر رئيس المنشأة هذه الفرصة ، ودفع به إلى مواجهة كاميرا فيديو لإظهار فضائل النزول إلى الميدان ومقابلة الزبائن ، وفي كل نوبة تدريبية يدار هذا الشريط للمشاركين فيها .

### استخدام كل محطة نصنت يمكنك العثور عليها

إنها نقطة مهمة إذن .. لاتترك الاستماع وبحوث السوق للخبراء . وثمة نقطة أخرى وهى « الإنصات الجيد » ، الإجابة سهلة . أى زاوية يمكنك أن تحلم بها ؟ أعرف مدير بنك حقق نجاحاً عظيماً يدمن قراءة النشرات الدورية التى تصدرها البنوك فى مختلف البلاد . وهو يجهر بأنه لص فى هذا المضمار ( انظر إ - ٤ ) . فى عالمه سريع الوقع ، تطلع منتجات جديدة كل يوم ، وهو يقرأ بشراهة ليستشعر أول رائحة لئى شئ يمكن تقليده . وبينما هو يمتلك قسم تسويق موهوباً ، فإنه لا يزال يضرب مثلاً يحتذى من خلال سلسلة لاتتوقف من الأنباء السارة الصغيرة من هنا وهناك ، وهو يشجع كل فرد على أن يضبط موجة استقباله لكى يؤدى قدراً من الإنصات وبحوث السوق لنفسه .

فى كتاب « المدير اللماح »\* ، يروى روى روان Roy Rowan هذا المقتطف من محادثة مع مدير منشأة بيانات : « لم يسبق لى أن فوجئت بعمل بحثى . إن البحوث أداة للتأييد أكثر منها أداة للكشف عن جديد . » بمعنى أن لها مكانتها ، ولكنها ليست بديلاً لما يمكن أن يأتى من وراء الإنصات الذى يبينه كل فرد . كما أن جون سكالى ، رئيس شركة آبل ، والذى تعلم مهنته فى بيبسى كولا ، يبدي صراحة تفوق حتى ذلك : « إنه لم يحدث أبداً أن قرأراً عظيماً بشأن التسويق اتخذ بناءً على بيانات كمية » .

## لا بد من أن نتأبر

سبق أن ذكرت أن غالبية ما يأتيني من بريد « التحول الديني » يتعلق بالإصغاء ، إلا أنه حتى هذا التحول الحقيقي ليس كافياً .

حكى لنا واحد من مديري البنوك في كندا عن برنامج ، عقدته إحدى المناطق التابعة له سنة ١٩٨٦ : على مدى أسبوعين ، أنفق جميع المديرين وقتاً كل يوم في طلب الزبائن ، يسألونهم « كيف حالك ؟ » و « كيف يمكنني أن أعاونك ؟ » . والنتائج ، كما يرويها ، كانت ظاهرة فريدة . وكانت التغذية الاسترجاعية عظيمة ( كم هو أمر رائع أن تفكر في أن تطلبنا ) ، لقد تصاعدت الروح المعنوية إلى السماء وجاءت أعمال عديدة كثيرة وضخمة .

إلا أن هذا المدير التنفيذي جاعى في حالة إحباط . كان البرنامج قد بدأ قبل ذلك بسنة وكان قد انتهى لتوه من زيارة مراجعة للمنطقة . قال لى : « كان أول سؤال وجهته هو : « كيف يمضى برنامج الإنصات ؟ » وأجابوا « عظيم » . ثم ظهر أن معنى ذلك هو أن المدير الإقليمي قد اقتنع بأن جهود السنة الماضية كانت نجاحاً ساحقاً ، ولكنه لم يكرر التجربة . وبالله ! لا يمكنني أن أعرف لماذا لم يمض في ذلك ، وهو لا يحاول أن يخدعنى ، إنه مدير صلب وكفء . وأنا أعرف أن البرنامج كان ناجحاً ، وأعرف أنه كان مقتنعاً تماماً بأنه كان مذهلاً ، ولذا فإن سؤالى هو : كيف يمكن المحافظة على هذا النجاح ؟ » .

لم تكن لدى إجابة سوى أن أنفذه إلى أن يستमित في التساؤل ، « كيف يمضى برنامج الإنصات ؟ » ، وذلك في كل فرصة تسنح ، وأن يستمر في دفع العملية حتى تحقق النتائج . من الواضح أنه حتى التجربة الإيجابية التي ترج الدنيا ليست في حد ذاتها ، وبمفردها كافية لأن تضمن استمرار الاندفاع الذاتى .

## كلمتان : « علم » مقابل « انصت »

لا شيء يثير الضيق في نفسى أسرع مما تفعل المحادثات المتعددة التي تمضى على هذا النحو :

- إن علينا حقاً أن نتقارب مع زبائننا ، ونحقق اتصالاً أفضل معهم .
- نعم ، لدينا مشكلة كبيرة في هذه الناحية .
- إنهم لا يدركون الملامح الجيدة . إنها واضحة للعيان ، فقط نحن في حاجة إلى أن ننفق

وقتاً معهم .

- نعم .. أنت محق ، علينا أن نعلمهم .

لاحظ التدهور السريع من : (١) نقترّب من . (٢) نحقق اتصالاً . (٣) إنهم لا يدركون . (٤) نعلمهم - فما أسرع ما تحول الإنصات إلى التحدث والإدلاء .

إن معنى « تعليم » هو أن ننقل أفكاراً إلى غير متعلم أو مبتدئ . والواقع أن تعليم الناس أو توسيع مداركهم يفترض أننا نعرف ما نتحدث عنه ، ولكن القليل منا ينطبق عليه هذا الوصف . هذا بالنسبة لزيائننا في عالم اليوم المضطرب . ونحن بالقطع نعرف لماذا نظن أن منتجنا أو خدمتنا أو الخواص الجديدة التي أدخلناها بتصورتنا شيء عظيم ، وكيف ستخدم عملائنا المحتملين . ولكن ، هل في استطاعتنا أن نتأكد أن هذه الملامح الجديدة التي هي أفضلها بالنسبة لنا سوف تتواءم مع تصور الزبون لاحتياجاته ؟ إن الأمر نادراً ما يكون كذلك . إن تصور الزبون لمنتجاتنا يقوم على مزيج من التاريخ السابق والمعلومات الشائعة ، وتجربة سيئة ترجع لخمس سنوات ( أرحنا أنفسنا ونسيناه من زمن طويل ) ، وربما مجاملة جديدة صغيرة من منافس ، أو مميزات جديدة « تافهة » فيما يقدمه منافس ( يعلق مهندسونا بكبرياء : « ليست لها أهمية تكنولوجية » ) ، فذلك بالضبط ما يتطلبه هذا العمل .

### السلوك الذهني السليم أن تعامل الزبون على أنه أجنبي

الواقع .. أننا سنكون في وضع أفضل كثيراً إذا تظاهرنّا بأن زبائننا أجنبي يتكلمون لغتنا ، وأنهم لا يعرفون . خذ شخصاً يأتي من عالم البنوك التجارية ، واحد من زبائننا قد ينتمي لعالم المتعهدين ، والآخر من محل لأزياء السيدات . في هاتين الحالتين تختلف اللغة والعادات اختلافاً بيّناً . قليل من زبائن رجل البنوك سيتمكن التحدث بلغة رجال البنوك .

إلا أن أغلبنا للأسف لا يصفي حقاً لهؤلاء « الأجانب » . بل والأسوأ من ذلك أننا نتصرف في أغلب الأحيان كما نفعل ، ونحن في صحبة شخص لا يعرف لغتنا ، ويريد منا أن ندله على مكان ما . وبمجرد أن يتضح أننا غير قادرين على ذلك ، فإننا قد نصيح بصوت أعلى كما لو كنا متحدثين بلغتنا نحن . هو يتحدث لغتنا بقدر يكفي بالكاد ( الزبون

مثلاً يعرف أين توجد دواسة البنزين في السيارة ( لإقناعنا بأننا لو أمكننا فقط أن نصبح أعلى قليلاً ، فإن مزايا التصميم ( الكاماة العلوية ) سوف تخترق هذه الجمجمة السمكة بشكل واضح .

كل منا يمضى وهو يحمل معه عيباً كفيفاً بأن يعجزه - نحن نعرف ما ننتج ونعترف به . وعلى أية حال .. فهو معنا ونحن نعيش به ومعهم ، ولكن هذا هو ما يجعلنا نعلمي عما قد يكون السبب في سخط الزبون عليه أو حبه له . إن زبائننا يرمقون المنتج من خلال طاقم عدسات مختلف تماماً . و « التعليم » ، كما نسميه ، أو الشرح أو التعريف ليس هو الوسيلة : إنها الإنصات والتواؤم .

### اجعل من الإنصات تسليّة

بل إن الإنصات يمكن أن يكون تسليّة ! هذا هو لب موضوع الشيء الذي يمكن ترويجه جداً . لقد حققت وال - مارت ستورز Wal-Mart stores نمواً خارقاً للعادة ، من مبيعات قدرها ٥٠ مليون دولار سنوياً إلى ما يفوق ١٥ مليار دولار ، في ١٥ سنة فقط ، ومن ١٥ متجر إلى ألف ، في نفس الفترة . في مثل هذه الحالات ، في ٩٩ حالة من كل مائة يتحقق فيها مثل هذا النمو ، نجد انفصال المديرين عن السوق هو الحدث التالي ، وهو انفصال يحوى في داخله بنور التدهور المقرر له أن يحدث . ولكن وال - مارت ، تحت القيادة المنيعه لسام والتون ، قاومت الآثار الجانبية السلبية للنمو بنفس القدر من النجاح الذي حققته أى شركة أعرفها في هذا الاتجاه . المديرين ، بما فيهم سام نفسه ، يقابلون زبائنهم بشكل منتظم ، ولم تحدث للشركة « ظاهرة تاج محل » . فمكاتب وال - مارت في بنتونفيل بولاية أركنساو لاتزال بنفس الدرجة من الاعتدال ، والبعد عن البذخ التي كانت عليه منذ عشر سنوات .

إلا أنه من بين كل الدفاعات التي تستخدمها وال مارت لتقوى نفسها من تصلب شرايين الشركة ، فإن المفضل عندي هو أسلوب « الشيء القابل للترويج » الذي ذكرناه فيما سبق . كل واحد من كبار المديرين ( وكما حدث في عام ١٩٨٥ : زوجاتهم أو أزواجهن أيضاً ) ينتقى شيئاً من مخازن الشركة يتعهد بنفسه طيلة السنة . سام مثلاً ( وهو ينتقى ثلاثة بدلاً من واحد مراعاة لمركزه ) اختار وعاء من البلاستيك ، سعته خمسة جالونات ، يستخدم في حمل الطعم في أثناء ممارسة صيد السمك ( عام ١٩٨٥ ) . جعل نفسه

مسؤولاً عن ملاحقة تقدمه طوال العام ، ودفع مديري المتاجر إلى أن يعملوا بنشاط ودأب على ترويجه ، وأعطاهم أفكاراً بشأن كيفية عرضه وتسعيه ، وتعليق البطاقات عليه في أثناء وجوده في المحل .

أكثر جوانب هذا البرنامج نفعاً هو أنه يجعل أيدي كبار المديرين في العمل الجارى بشكل مباشر. وإذا عبرنا عن ذلك بشكل بسيط ، فإن كل مدير يظل تاجراً منشغلاً بالبضاعة ، والضجة التي ثارت حول هذه الطريقة تسهم في إحداث هذا الأثر . فالمديرون لابد أن يعلنوا عن انتقاءاتهم على رؤوس الأشهاد ، وفوق ذلك .. فإن عليهم أن يقتفوا آثار المبيعات والهامش المحقق - سلباً وإيجاباً - ويدلوا بالحقائق ( بانتظام وأمام الجميع ) ، ويؤدوا ذلك كما لو كان واجباً مقدساً . والبرنامج ممتع وجذاب ، ويحقق الارتباط ، ويضفي طابعاً بشرياً على العملية ، وكثيراً ما يعكس خاصية التواصل . بعض المفردات تحدث فرقة ، كما حدث أخيراً لأحد اختيارات سام . هكذا كان البرنامج يعمل بكفاءة على تذكير أصحاب عملية كبرى ، ممن أصبحوا الآن عظماء ، بضلالت دنيا الواقع التي تعيش فيها قواهم الميدانية .

### أنت في حاجة إلى منظومة معلومات عملاء (م.م.ع)\*

هذا الاختصار الجديد م . م . ع يقدم تلخيصاً لهذه الوصفة ، وكلنا نعرف م . م . أ - منظومة معلومات الإدارة - فكيف تعمل منظومة معلوماتك عن العملاء ؟

تتكون هذه المنظومة من أعمال المسح والحصص التي تدور في نطاق البحوث الرسمية للسوق والعملاء ( انظر ع - ٣ ) ، كما تتكون من الاتصالات باثنين منهم كل أسبوع ، ثم من انتقاء مفردات للترويج كما في وال - مارت ، ومن جولات الاستماع كما في ديفيد - إدوارد ، وإعطاء أرقام هاتف المنازل لآلاف من الزبائن ، وتشجيع المرضى على التعليق على ملفاتهم الطبية ، وتحرير المقالات على العاملين في المكتب .

كما ترى ، نحن نتشكل مما نأكله . كما سبق أن قلت ، نواتنا مرصعة بالحيل الماكرة ، وسوف أبوح لك بواحدة من أكثرها خبثاً ، هكذا أحث المشاركين « عندما تعود إلى عملك ، انظر في صندوق البريد الوارد إليك . افحصه من الوجهة الكمية : كم ورقة أو

كم صفحة تتعلق بالأحوال الداخلية ، مثل : محاضرات الاجتماعات اللجان ، أو تعديلات رواتب الأفراد ، وكم تتعلق مباشرة بالزيائن ، أو نتائج المسح ، أو الشكاوى ، أو المكاتبات الواردة منهم ؟ ومن بين الأشياء المراقبة عن كثب ( هذه الصفحة من ورق عباد الشمس ، التي يبدو أن جميع المديرين الأكفاء يستخرجونها من ذاكرتهم ) كم منها يتعلق بالزيائن ؟

هذا التحدي من جانبي عادة ما يقابل بكز الأسنان والرضا على مضض ، عندما أقول إنه ، بالنسبة لغالبيتنا ، هناك ٩٠٪ أو أكثر من « تيار المعلومات » الذي يأتينا ينصب بتركيز على أمور داخلية لا خارجية . فإذا كان الأمر كذلك بالنسبة إليك ، فاذهب إذن وافحص صندوق الوارد - ولكنك ببساطة تدون أننى شك لست منصتاً لزيائنك ، أو السوق الذي تتعامل معه،كلنا ضحايا صندوق الوارد . نحن نتناول ما يأتينا فيه وهذا هو الموضوع: إذا كانت الموضوعات التي نتناولها داخلية التركيز ، فهذا حالك أنت أيضاً .

## الخلاصة

الإنصات ، فى مجموعه ، يرمى إلى ثلاثة أهداف : (١) إنماء مصدر لأفكار جديدة حول المنتج، وأفكار سريعة أو تطبيقية (أو عملية) التوجه. (٢) البقاء على اتصال بسيط مع قائمة بأمور ، تهم كل قسم من شأنها أن : (أ) تقض مضاجع الزبائن . (ب) تشكل فى وقت واحد فرصاً للتحسين (وهذا هو جوهر ع-٢ إلى ع-٤). (٣) تحفز كل فرد فى المنشأة من خلال الاهتمام - غير المتأثر وغير « المرشح » - مع الفرد الذى يتولى واقعياً توقيع صكوك أجور العاملين : أى الزبائن .

وبالإضافة إلى ذلك .. فهو ينادى بأن تنقلب المنشأة كفردة جورب ، يصبح باطنها ظاهرها ، الصورة التي يرسمها لى ذهنى تتصف بقدر من الخيال المفرط. أرى المنشأة وقد أصبحت بالقصد كشخص تعرض للحرق ، وهى تنتزع طبقات من الجلد الخارجى الواقى ، وتفتح المزيد والمزيد من خلايا الأعصاب فى مواجهة اللدغ المؤلم ، الآتى من الزبون الساخط أو العالم المنافس . طبقات الجلد الواقية لا تجعلنا فى الوقت الحالى صالحين للمنافسة ، فهناك عدد منا أقل بكثير مما يجب ، وفى مستويات أقل بكثير مما يجب ، وواقع فى وظائف أقل مما يجب ، ينصتون بقدر ضئيل جداً وفى أوقات متأخرة جداً، ثم يتجاهلون ما يسمعون فى غالبية الأحيان ، وعندما يعملون شيئاً ، فإن هذا يأتى متأخراً جداً عما كان يجب .

## النظائر في القطاع العام

التقطت هذا الحجر النفيس من عند زميلتي جين بيرل :

كيف يمكنك أن توفر خدمة جيدة ، إذا كان زبائنك أفاكين وضحايا إجرام ؟ الملازم جريج ستوك ، من قوة شرطة مدينة سانتا باربارا بولاية كاليفورنيا ، أوفد رجاله (وذهب معهم ) في مهمة « الإدارة بالتجوال » . يروى ستوك : « بعد أن عملت في فيلم هاري القدر » ، وبعد أن عملت مخبراً متجسساً ، رقيت وكلفت بقيادة خمسة وعشرين من رجال الشرطة الشبان . وقد أدركت أن أغلبنا لا يرون الأفاكين والأوباش طيلة النهار والليل - ولا ضحاياهم . وكما هو الحال معي .. يبدأ الغالبية بقدر عظيم من الحماس والجلد ، ولكننا نتحول إلى فقدان الثقة وضعف الإحساس والتصلب . إن أناساً كثيرين هناك يتحملون روايتنا ، هذه وسيلة لجعلهم يعرفون كم نؤدى عملاً طيباً ، وللحصول على قاعدة عريضة من التأييد والخبرة لرجل الشرطة » . وليس مما يدهش أن فكرته لم تلق التأييد أول الأمر ، ويروى ستوك أنه قدم فكرته على أنها تحدٍ لحث غريزة الخشونة عندهم . قلت له : لن يكون كل واحد منكم قادراً على ذلك : تحمل أن تصطفك الأبواب في وجوهكم ، وكان رد الفعل عموماً هو : أنا لست خائفاً من شيء . كان رد الفعل إيجابياً بشكل إجماعي . كان الشرطيون يدقون عدة أجراس كل يوم ، ويقدمون أنفسهم لمن يفتحون الأبواب ، ومعهم بطاقاتهم وأرقام الهاتف ، ويشجعون المواطنين على أن يتصلوا بهم لأي سبب . يقول ستوك : إن منتجنا ، وهو توفير السلام العام والأمان ، لن يخرج أبداً من دائرة الطلب ، وليس لدينا الدافع لأن يحقق ربحاً ، ومن السهل أن نعمل إلى التقاعس ، وأن نقدم نصائح عقيمة مالم نظل نتحدى أنفسنا » .

الوسيلة - مرة أخرى - بسيطة ولكنها قوية ودافعة ، ولكن وراء هذه البساطة يوجد السلوك الذهني والتركيبية العقلية ، التي تؤكد ما هذه الوصفة : « أنا هنا لأنصت وأعاون » وليس « لأسمع ، ودعني أقول لك .... »

## الخطوات الأولى

- ١ - أجز اختبار صندوق الوارد الآن وفوراً . ما مقدار المحتويات « الخارجية » فيه ؟ إذا لم تكن النسبة أكثر من ٥٠ / انتقل إلى الخطوة (٢) .



- ٢ - ابتدع طقوساً شخصية للإنصات . خذ واحدة منها وابدأ اليوم في استعمالها ، واتصل بثلاثة زبائن ، وتتبع شكوى واحدة ، وتتبع صفقة بيع مفقودة .
- ٣ - اجمع عدداً من أفراد البيع ، واجعلهم يأتون ( أو ائت أنت ) بعدد من حالات الفشل في نقل معلومات ، جمعت ميدانياً إلى المسوقين والتجار والمصممين ويطلونها . كون عملية من خطوات لتقصير منحني إرجاع الأثر وتحسينه ، مثل حضور كبار المديرين اجتماعاً شهرياً ، تناقش فيه هذه الأفكار ، مع الالتزام باتخاذ إجراءات .

## ملخص

إذا كان مطلوباً لمصنع طال إهماله أن يظل قادراً على المنافسة ، فإنه يجب أن يكف عن اعتباره مركز تكلفة ، ويبقى علينا بدلاً من ذلك أن :

- نجعل التصنيع أو العمليات أداة أساسية للتسويق .

- نعطي للمشتغلين بالتصنيع / العمليات الاحترام ، بالإضافة إلى دور كبير في جدول صنع القرارات .

- ندرك أن التصنيع / العمليات هي المصدر الأساسي لما يلي . (١) الجودة العالية . (٢) الابتكار الدائم واليومي في المنتجات والخدمات . (٣) الاستجابة / اختصار مُدد التوريد .

- نزيد من مرونة المصنع عن طريق تكنولوجيا جديدة ، مع مراعاة أن التغيرات في البنية التنظيمية والسلوكيات يجب أن تسبق التطبيق الواسع النطاق للتكنولوجيا الجديدة . ويعنى تحطم العوائق الوظيفية التقليدية أن نستحث إدخال مستوى مرتفع على نحو جذري لمستوى التعامل اليومي غير الهرمي بين أعضاء فريق المصنع والمصممين والمهندسين والمسوقين ، وقوى السوق والزبائن والموردين .

- نأتى بالزبائن إلى داخل المصنع ، ونأخذ أفراد المصنع إلى الزبائن .

إن المصنع ، وإن يكن قد لحق به تغيير جذري في المظهر ( أصبح أصغر والعاملون فيه أقل عدداً ) فقد أصبح أهم مما كان في أى وقت مضى . ويرغم أن اللاتكامل كثيراً ما يكون هو الأمر المعقول .. فإن علينا أن نكون واعين للتكاليف المتعددة التي تكمن في الإنسان من الباطن ، خصوصاً اللجوء إلى موارد أجنبية سعياً إلى تكلفة أقل ( أو حتى إلى جودة أفضل ) . إن الابتكار الحيوى ، يوماً بيوم ، والمرونة والاستجابية ، تأتي من

التفاعل المحسوس مادياً ، ومن التفاعل العابر الناتج عن التلامس والتقارب ، بقدر مايتأتى من التعامل الرسمى بين الوظائف التنظيمية الداخلية ( التصميم والتصنيع ، والتسويق ، والمبيعات، والخدمة ) ، والموردين والزبائن والموزعين ... الخ

أعد تقييم كل قرار مستهدفاً أن تجعل كل التصنيع أوجزاً منه ( خاصة ما يجرى فى الخارج ) يسير على هدى هذه الوصفة . اجعل كل المديرين المسؤولين عن الإنتاج يستبعدون ١٥٪ من وقتهم على الأقل فى الميدان . يجب على كل عامل فى الإنتاج أن يقوم كل عام بثلاث زيارات على الأقل للزبائن . آتت بجماعات من الزبائن إلى المصنع على أساس متكرر ودائم ، واثت بغالبية المهندسين إلى أرض المصنع ، ليعيشوا عليها .



## حوّل التصنيع إلى سلاح تسويقي

لقد رأينا ، في سنة ١٩٨٦ ، أعداداً متزايدة من عملائنا في مجال الإلكترونيات واللعب والأزياء والسلع الاستهلاكية ، « يعوّنون إلى الوطن » من الخارج . فالجودة والإمدادات والعمالة والاتصالات وغيرها من الأمور التي كانت قد دفعت هذه الشركات إلى الخروج من البلاد في أول الأمر ، قد تأثرت بالحاجة الحقيقية إلى « التمسك بعملائك الذين تمتاز بهم » - كما أن الشركات التي سعت إلى إطالة أعمارها ، بتحقيق ما تتوقعه من خفض التكلفة وتحسين كفاءة التصنيع عن طريق العمليات الأجنبية ، قد دفعت ثمناً باهظاً لتتعلم درساً ، مؤداه أن الأسهل لك أن تتحكم في مصيرك من خلال تطبيق تقنيات أفضل في الإدارة ، وبرامج محلية لتحقيق الفعالية في التصميم ، وبذل جهود جدولة المواد في الوقت المحدد ، وترتيبات التعاقد من الباطن ، وعقد برامج التدريب ذات العلاقة ، وقد يكون المنتج ذو الجودة العالية مرة أخرى منافسك الأمريكي الذي يطبق أساليب التقنية هذه .

ديفيد م . ريتشاردسون

بويند إنترناشيونال Boyden International

خطاب إلى بول ستريت جورنال

٧ نوفمبر ، ١٩٨٦

لا بد للتصنيع من أن يصبح أداة فعالة - إن لم يكن الأداة الفعالة - في التسويق في ترسانة المنشأة . إن الجودة ، وإمكانية المحافظة على السوق ، والاستجابة (طول مُدد التوريد) ، والمرونة ، وطول بكرة الابتكار ( لكل من التحسين المتدرج للمنتجات الحالية وإنماء منتجات أخرى رئيسية جديدة ) ، كل هذه عوامل يتحكم فيها المصنع .

بعد نجاح باهر ، ترك مارفين رانيون Marvin Runyon مؤسسة فورد عام ١٩٨٠ لكى يرأس مشروعاً جديداً لنيسان Nissan فى سميرنا Smyrna بولاية تينيسى . وكان ما دفعه إلى ذلك هو فقدان الاحترام لوظيفة التصنيع فى فورد فى ذلك الوقت، كما كانت تدل الأجور الأكثر انخفاضاً لمديرى المصنع ومديرى الإنتاج . ولما كانت هذه الأجور أدنى مما يتقاضاه العاملون فى مجالات التسويق والشئون المالية فى مستويات مقابلة ، وبرغم أن فورد قد حقق تقدماً أساسياً منذ ذلك الحين .. فإن فقدان الاحترام تجاه التصنيع ، وبصفة خاصة قدرة التصنيع على التسويق واكتساب الأسواق، يثير المخاوف. ومازال هذا الاستهزاء هو سلوك غالبية الشركات القديمة ، بل والجديدة ، وليس هو إثارة الذعر بدرجة أكبر ، والقرارات التى تتخذ فى الشركات القديمة والجديدة على السواء ، بإزاحة عمليات التصنيع إلى خارج الحدود، بل والإسناد من الباطن خارج الحدود، فى محاولة لخفض تكلفة العمالة نون اعتبار لى عامل آخر ، مثل هذه القرارات كثيراً ما تكون فكرة غير طيبة على الإطلاق .

### إستراتيجية التصنيع إجراء أمريكى سريع التدرج اليابانى

فى كتاب « أقاصيص عن أمريكا جديدة »\* .. نجد روبرت رايبج يرى فى النمط السائد أكبر خطر يهدد مصالحنا وحياتنا فى المستقبل : « لقد ربح الأمريكيون مالاً من تحويل أفكارنا الكبرى إلى ( اليابانيين ) وربحوا مالاً من إعادة بيعها إلينا على هيئة منتجات وأجزاء مدمشة . إن الذى يتبقى من هذه الحسبة هو قيمة التجربة ، إنهم يتعلمون كيف ينظمون أنفسهم من أجل الإنتاج ، إنه تصميم من شأنه أن يحقق التكامل فى مجالى التصنيع والإبداع والإنتاج ، مستخدمين الحاسب فى إنكاء مهاراتهم ، مع إنماء مرونة جديدة وخلق أمزجة جديدة من السلع والخدمات المتطورة. إنهم يتعلمون كيف يحققون ذلك النوع من التحسن الصغير المتدرج المتزايد فى عمليات التصنيع وفى المنتجات، مما يحدث الفارق كله فى السعر والجودة والرواج . وباختصار .. فإنهم يطورون القدرة الجماعية على تحويل الأفكار الخام بسرعة إلى منتجات تناسب العالم كله وتكسب إعجابه . »

ويسلط بوب هيس من هارفارد الضوء على خطورة ترك التصنيع ينزلق إلى خارج الحدود على نحو يتسم بالغباء : « عندما يأتى فى النهاية اليوم الذى يدخل فيه ( المنتج الذى

يعمل خارج وطنه) إلى السوق ، فإنه سيكون قد اعتاد أن يمارس العملية على أساس يومي، وأصبح لديه حس بإمكانات التكنولوجيا على أساس أوسع نطاقاً ، ويتطبيقات متاحة لم يكن لك أن تدري بها أو تفكر فيها ... إن من لا يمكنه أن يعمل سوى أن يبيع ، سيكون في وضع غير مواتٍ أبداً .»

ما المشكلة إذن ؟ يرى رايبخ وهيس من بين آخرين أنها تتمثل في إهمالنا للتحسين المتطرد الذي يمكن أن يحدث التحول في المنتج على مدى الزمن. فنحن ننتظر أن تأتي فكرة جانحة معتمدين على العمل البعيد، بدلاً من مصنع يعمل يوماً كاملاً بالمنتج - وبالعلاء - من أجل إنقاذنا .

هذا إذا تأملنا المشكلة من الخارج ، من منظور السوق ، ولكن إذا نظرنا إليها من الداخل متجهين للخارج ، أي من وجهة نظر المنشأة .. فإن الصورة ذاتها سوف تتجسد . نحن نشوه سمعة دور العمالة ، ونسرف في الإنفاق على الأوتوماتية بطريقة الفرقة العظمى ، ونزيح المهندسين من موقع الإنتاج في المصنع ( مهندسي التشغيل والبحوث ) ونتهافت على الإنتاج الكبير ، ونفقد الاستجابية ولا نقدر الجودة حق قدرها . ومما يثير السخرية أننا بعد ذلك نجد أن الوفورات في التكلفة ، التي يفترض أن يستحثها الإنتاج الكبير والأوتوماتية نادراً ما تتحقق . وكما يقول روس بيرو : « نحن نلجأ أكثر مما ينبغي إلى محاولة علاج المشكلات بجرعات أكبر من رأس المال ، وهي وسيلة غير نافعة . إن الأوتوماتية قد تتحول إلى مخدر » ، وفي خطاب ألقاه في يناير ١٩٨٧ بنادي ديترويت الاقتصادي ، نجده يعبر عن حزنه لما وقع لشركة جنرال موتورز : « برغم إنفاق ٤٠ مليار دولار على مصانع مجهزة بالروبوت ( الإنسان الآلي ) وغير ذلك من الإضافات الرأسمالية .. فإن الشركة قد فقدت جانباً من نصيبها في السوق ، وتحولت من منتج منخفض التكلفة إلى المنتج الأعلى تكلفة بين الثلاثة الكبار » .

### علينا أن نكف عن رفض ما هو بسيط

في كتابه الرائع عن تاريخ الأوتوماتية « قوى الإنتاج » ، نجد أن ديفيد نوبل\* يرجع شغفنا بما هو معقد إلى الأيام الأولى للأوتوماتية . « لقد نزع المجتمع التقني إلى تفضيل المداخل الرسمية المجردة ... استحوذ التحكم علينا ... حماس للكمبيوتر ... متعة في

التحكم عن بعد ، وأنبهار بفكرة الآلات دون بشر ... وتعلق بما يرتقى إلى العبادة بكل ما هو جديد ومعقد ... مصحوب بالتحالي والنظرة المتعجرفة إلى طرق العمل ، التي ثبتت فاعليتها برغم أنها أكثر بساطة » .

والواقع أنه كانت هناك مناهج عديدة وأساسية أكثر ، ولكنها كانت تتطلب قدراً كبيراً من العمل الآلي . وكان هذا أمراً بغيضاً في البيئة المضادة للعمالة التي سادت أمريكا بعد الحرب العالمية الثانية . وبالطبع .. فإن هذه النماذج البدائية اصطدمت بالقصور الذاتي والدواونية وبالبلبيين التي لا تحصى ، التي أنفقها كبار الماقلين لتأييد النظم المعقدة ومواصفات التوريدات الحربية التي سدت - بصورة فعالة - الطريق أمام الأساليب الأخرى لأداء العمل . وهكذا .. فإن منتجي النظم الأبسط والتي جربت وثبتت ، أبعدوا عن الطريق ، وكذلك من كان يحتمل أن يستخدم هذه النظم ممن هم أصغر .. الورش المستقلة .

كل هذه القوى قد اتبع نقيضها في اليابان ، فالتنظيمات العمالية وقفت إلى جانب العنصر الآلي ، وتوافقت المنظومة الواسعة النطاق للإسناد من الباطن ، مع الشركات الكبرى في تشجيع الورش الصغيرة على استعمال التكنولوجيا المتقدمة المتميزة بالمرونة . ولم يكن لدى اليابان تحيز أو ميول عسكرية أو أكاديمية تجاه النظم المعقدة . يقول نوبل « بمجيء ١٩٨٢ ، كانت ٩٠٪ من الآلات اليابانية تتسم بتصميم أكثر بساطة » . ثم إن ثلثي النظم المتطورة في اليابان نفسها توجد في الورش الصغيرة .

إن غرام أمريكا بكل ما هو كثيف ومعقد وبالطول المجردة ، يتمثل في ميدان الصراع المستقبلي : منظومات التصنيع المرنة . لقد كان أدائها مثيراً للانزعاج ، وفي ذلك يقول بارنابي فيدار Barnaby Feder ، في دراسة نشرتها نيويورك تايمز سنة ١٩٨٦ :

« قام رامشاندريان جايكومار Ramchandran Jaikumar ، من هارفارد ، عام ١٩٨٤ ، بدراسة شملت خمسة وثلاثين نظاماً مرناً في الولايات المتحدة ، وستين نظاماً في اليابان - عينة تشمل ، فيما يقول ، أكثر من نصف المنظومات القائمة في كلا البلدين . وقد خرجت الولايات المتحدة من المقارنة وكأنها « صحراء من السذاجة » . فبدلاً من أن تحقق تكنولوجيا الحركة الآلية ، تضيقاً للفجوة التنافسية التي فصلها عن اليابان ، زادت اتساعاً ... فالمنتجون الأمريكيون



يصنعون المنظومات المرنة ويصدرونها . والآلة المحكومة بالحاسب يمكنها أن تتناول أنواعاً عديدة من الأجزاء والمهام ... ولكن المنتجين الأمريكيين يبرمجون عادة المنظومات المرنة لكي تنتج كميات أكبر من منتجات قليلة، كما لو كانت لا تعدو أن تكون صوراً جديدة من الآلات التقليدية التي كانت قوام خطوط التجميع منذ أيام هنري فورد ... والنتيجة هي أن متوسط عدد الأجزاء التي تصنعها منظومة إنتاج أمريكية مرنة كان (١٠) في مقابل متوسط ياباني يبلغ (٩٣) ، كما جاء في دراسة جايكومار . وقد استخدم اليابانيون منظومتهم في تناول اثنين وعشرين جزءاً جديداً، في مقابل واحد عند الأمريكيين ، وهو مامكنهم من أن يوفرنا مجالاً أعرض من التنوع ، يناسب على نحو أكبر احتياجات كل زبون على حدة ... وقد لجأ اليابانيون إلى اختيار جماعات صغيرة من المهندسين ، يعملون على تطوير المنظومات المرنة ، ثم يقيمون في العمل في موقع الإنتاج من المصنع حيث يمكنهم تطبيق تصميماتهم على الواقع ، وأحياناً يبقون هناك سنوات . وليس غريباً أن نجد المنظومات اليابانية وقد أعيدت برمجتها كثيراً ... أما المنتجون الأمريكيون، فإنهم على العكس من ذلك ، ينزعون إلى استخدام فرق كبيرة نوعاً من المهندسين، تضم عديداً من المتخصصين في تصميم النظم ووضعها موضع التنفيذ . وعادة ما ينتهي المهندسون إلى إقامة نظم تفوق في مرونتها بكثير ما كان يلزم لاستخداماتها المرتقبة ، وعندما ينفض فريق المهندسين أو يكلف بعمل في مشروع جديد .. فإن قوة العمل التي كثيراً ما يخلفونها وراهم ، تكون رديئة التدريب منخفضة المهارة ، وهي غالباً ما تعزف عن العبث بالمنظومات المعقدة دون غيرها .

وهذا نذير شؤم إلى حد ما . وبين جوانب تحول مواطن قوتنا في الأسس لتصبح أعباء الحاضر الثقيلة.. فإن هذا هو الأمر الوحيد الأكثر إثارة للذعر . فمارلنا نعتمد على الكثافة والتعقد والتجرد ، جرياً وراء التكلفة المنخفضة والإنتاج طويل الأمد . ولا يقف الأمر عند حد الإخفاق في تحقيق التكلفة المنخفضة ، بل إن رفضنا في السابق للحلول البسيطة (المتصفة بنسبة عالية من العمالة ) ، وعجزنا في الحاضر عن اتباع مثل هذه المنظومات يؤديان إلى إصابتنا بالعجز عن الحركة في السوق ، حيث المرونة هي القاعدة الرئيسية للتنافس بين المنتجين في المستقبل .

## أرفع يدك عن الاستراتيجية التسويقية الخاسرة

فى أواخر الأربعينيات، كانت جنرال إلكتريك تقود الحملة فى مجمع نام . منظومات شاملة للأوتوماتية ، تهدف على نحو سافر إلى التخلص من أكبر قدر ممكن من العمالة . ومن الغريب أن نجد كبير علماء جنرال موتورز ، رولاند شميت ، يجادل فى الواقع من أجل تعديل المنهج ، الذى كانت شركته أول من استحدثه ، والذى كان مدفوعاً بعقلية البرج العاجى . وفى مقال بمجلة « هاى تكنولوجيا »\* كتب عام ١٩٨٧ ، تحت عنوان «مطلوب مهندسون عمليون» ليخلص إلى ما يلى

« هناك ... قضية كفاءة التنفيذ ، أى الأداء الفعال على طول الطريق إلى خط التشطيب . والبحث هنا ليس هو الحل . وبرغم أننا بالتأكيد فى حاجة إلى كادرات من باحثين هندسيين ، على مستوى عال، فإن الغالبية العظمى من مهندسى اليوم، فى حاجة إلى أن يدربوا بقدر أقل على أعمال البحث ، وبقدر أكبر كمهندسين ممارسين ، أظافهم متسخة ، كما كان الحال فى الزمن الماضى .

إننا بمعاملة كل شىء على أنه قضية بحث ، ننزع إلى أن نأتى بحلول أنيقة مبتكرة، دون أن نلتفت بالقدر الكافى إلى التكلفة ، أو إلى إمكانية التصنيع والجودة. وفى نفس الوقت .. يمارس اليابانيون مهاراتهم على سمات لها قيمة تهم الزبون . وفى ذات الوقت يلتزمون بالقواعد الصارمة للتكلفة والجودة ، ويرجع السبب فى التأكيد على الجانب النظرى - على حساب التصميم والممارسة العملية - إلى الرغبة فى إعطاء خريج الهندسة القدرة على امتلاك الأساسيات ، أكثر من تعرف الآلات المجردة ، وفنون الصنعة السطحية السائدة فى الورشة . إن ذلك الهدف إنما يستحق التقدير ، إلا أنه فى التطبيق قد أخذ إلى أبعد مما يجب ، فالطلاب الذين سيعملون فى بيئة تتسم بالمنافسة على النحو الاقتصادى ، يتلقون بدلاً من ذلك تدريباً فى نطاق ثقافة بحثية وتحليلية هى ثقافة أسانذتهم . وهكذا .. فإن نظام التعليم عندنا ينقل قيماً أكاديمية فى غالبية ، تركز على الحلول المثلى، وتغفل اعتبارات من نوع السرعة والتكلفة ورضا الزبائن - وهذه هى القيم السوقية.

واتباعاً لمبدأ التسويق والتصنيع لـ « كايزين » ، أو التحسين المستمر .. يعمل

اليابانيون بصفة دائمة ومتزايدة على التجربة والاختراع وإضافة المصداقية للزبون . وفى كتاب « استعادة السطوة التنافسية »\* يلاحظ بوب هيس ( هارفارد ) وستيف ويلرايت ( ستانفورد ) أن الاستثمار الرأسمالى عند الأمريكيين يعنى - بصفة أساسية - إقامة مصانع جديدة ، بينما يراه اليابانيون تحسناً مستمراً فى الآلات التى لديهم فعلاً . إن مجرد ربع الاستثمار الرأسمالى فى الولايات المتحدة ينفق فى تحسين أداء المعدات الموجودة ، بينما ٦٠٪ من نظيره فى اليابان يخصص إلى حد التواتر لهذه الوجهة . وبالمثل .. تظهر دراسة مؤخرة ، أجرتها ماكينسى وشركاه أن اليابانيين ينفقون مالا يتعدى عن سدس أو ثلث ما تنفقه نحن على الأوتوماتية بعقلية « الفرقة العظمى » : « إن القدر الأعظم من (كفائتهم) يأتى من مناهجهم الناشئة فى بيئة محلية ، فى تصميم وتصنيع معدات الإنتاج » .

وفى كتاب « التصنيع العالمى الطبقة » .. يتحدث ريتشارد شونبرجر عن مصنع محركات كاميجو فى تويوتا رقم ٩ ، الذى تصفه مجلة «صناعة العربات» « أكفأ مصنع محركات فى العالم »\*\* ، ويشير شونبرجر إلى أن هذا المصنع مجهز بالآلات أمريكية عمرها عشرون سنة : « وأعيد تهيئتها بحيث لا تفوتها بقية ... قضايا الجودة تعالج وهى لا تزال فى مهدها ، ومن ثم فليست هناك سوى حاجة قليلة إلى إعادة عمله ، كما تكاد لا توجد حاجة إلى الاحتفاظ بمخزون احتياطي ... ويمكن تجهيز أغلب الآلات فى دقيقة أو اثنتين ، وبذلك ليس هناك سبب يدعو لاتباع الدفعات الضخمة للإنتاج» ، والنتيجة هى إنكفاء المرونة والاستجابية .

وفى « تحقيق الامتياز فى التصنيع »\*\*\* يقول روبرت هول إن الخبراء الذين اطلعوا على المصانع الأمريكية واليابانية على السواء ، يخلصون إلى أن : (١) المصانع الأمريكية الجديدة كثيراً ما تكون لديها تكنولوجيا متميزة ، لاتقل عن التكنولوجيا اليابانية وعادة تفضلها ؛ أى إن أية فجوة تكنولوجية لاتزال لصالح الأمريكان بدرجة ضئيلة . (٢) نظم الحاسب والبرمجيات الأمريكية تتفوق على نظيرتها اليابانية بصفة دائمة تقريباً ، وهى أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وأعظم قوة .. إلا أن هذا قد يكون مبعث ضعف ، كما قد يكون

\* Bob Hayes and Steve Wheelright Restoring our Competitive Edge

\*\* "World Class Manufacturing", Automotive Industry

\*\*\* Attaining Manufacturing Excellence

مصدر قوة . وإذا كانت النظم تخفى وراءها ممارسات تؤدي إلى الضياع والتلف . فإنه ينبغي ألا توجد . (٣) اليابانيون يتفوقون بصفة دائمة - تقريباً - في قدرتهم على تحسين المصانع والمعدات القائمة : تطوير العدد ، وإزالة العيوب ، وتحسين المخطط وما إلى ذلك . والخلاصة هي أن الأمريكيين يجدون صعوبة في أن يلموا شعشهم ، ويخرجوا بأقصى قدر مما لديهم . وفي فصل بعنوان « تحقيق أثر الحركة الذاتية بون التكلفة » ، يضيف : « ليس من الحكمة الإسراع إلى إنفاق المال الوفير على الأتمتية » ؛ ففي النهاية سوف تتوقف فاعليتها على التجهيز التنظيمي ، بقدر ما تتوقف على المال والبراعة الفنية ، بالإضافة إلى أن المنافسين ذوي المهارة المناظرة لن يتسنى التغلب عليهم بمجرد أن ننفق أكثر منهم على الأتمتية الرئيسية ، التي لا يمكن أن « تقام » على نحو فعال ، فلا بد لها من أن تكون مصحوبة بأسلوب من الحياة التنظيمية .

ولسوء الحظ ، فإن الظاهرة الموصوفة فيما سبق ليست حكراً على اليابانيين ؛ فقصة النجاح الألمانية مشابهة لذلك : المهندسون يعيشون في موقع الإنتاج ، وينشأون على تقاليد الأيدي الخشنة . إن الاستثمار في إنماء مهارات البشر هائلة ( كروب لصناعة الصلب أنفقت في سنة ١٩٨٦ نحو ٥١ مليون دولار في تدريب ٤٢٠٠ فرد ممن يحتمل أن يكونوا عمالاً فيما بعد ) . و الجودة العالية والدورات الإنتاجية القصيرة هي قاعدة القياس ، وقد تحقق نجاح مذهل بمنظومات التصنيع المرن .

### نتائج هائلة تحققت من خلال مذهب التزايد في الإنتاج في الولايات المتحدة

ما الحل إذن بالنسبة للولايات المتحدة ؟ نحن أيضاً نتبع مذهب التزايد ، ويقول هول Hall ، في ذلك : « يأتي الامتياز في التصنيع من خلال التفاني في سبيل التقدم اليومي ، بأن تجعل كل شيء يصبح أفضل قليلاً كل يوم يمر ، مستخدماً مهارة كل عامل ... الامتياز في التصنيع يجاهد من أجل تحسين الأنشطة ، التي تسهم في تحقيق رفاهية الزبون بوسائل كثيرة ما تكون غير مرئية ، وكثيراً ما لا تحظى بالتقدير . »

يكشف ريتشارد شونبرجر عن القوة الكامنة في هذه الأفكار ، عندما تطبق في الولايات المتحدة . وينتهي كتاب « التصنيع العالمي الطبقة » بملحق عنوانه « قائمة الشرف الخمسات - العشرات - العشرينات » ، ويقصد بذلك أربعة وثمانين مصنعاً اكتشفها على

أرض أمريكا الشمالية ، مضت تتبع استراتيجية التحسن المستمر ، وحققت تحسناً يبلغ خمسة أمثال أو عشرة أو عشرين مثلاً في فترة التجهيز السابقة للتصنيع . هذه بعض النماذج المثلة للتجربة .

ثرى إم ، ويزرفورد أو كلاهما ( أقراص مرنة ) : إنقاص حجم المخزون تحت التصنيع من ستمائة ساعة إلى ست ساعات ، اختصرت المساحة لكل وحدة ستة أضعاف ، وبلغت الإنتاجية ثلاثة أمثال ما كانت عليه .

أومارك Omark ، جويلف ، أونتااريو ( مناشير أشجار ) : فترة التجهيز السابقة على الإنتاج اختصرت من واحد وعشرين يوماً إلى يوم واحد ، ومسافة التدفق من ٢٦٢٠ قدماً إلى ١٧٣ قدماً .

أومارك ، أونالاسكا ، ويسكونسن ( حقائب أدوات تنظيف الأسلحة ) : اختصرت فترة التجهيز من أسبوعين إلى يوم واحد ، والمخزون خُفّض بنسبة ٩٤٪ .

أومارك ، وودبيرن ، أوريجون ( أسلحة منشار دائري ) : كان زمن دورة طلب التوريد يتراوح بين عشرة وأربعة عشر يوماً مع ٧٥٪ معدل وفاء ، انخفض إلى مابين يوم ويومين مع ٩٧٪ معدل وفاء . كما أن المخزون تحت التصنيع انخفض بنسبة ٨٥٪ ، ومسافة التدفق خفضت ٥٨٪ ، والتكلفة انخفضت بما يعادل ٣٥٪ .

هيوليت باكارد ، جريلى ، كولورادو ( محركات أقراص مرنة ، غلب حفظ الشرائط ) المخزون تحت التصنيع انخفض من ٢٢ يوماً إلى يوم واحد ، نظام التوريد الآلى للمواد طبق على المصنع بأكمله .

### نظرة الزبون المستجيب في حالة التصنيع

لم أعثر على أمثلة أمريكية لمنهج استجابة الزبون للتصنيع ، أقل مما رأيت عند ورذنجتون إندستريز لصناديق التعبئة والمصنوعة من الكرتون المضلع . وفيما يلي ما وجدت:

١ - مهندسو العمليات يعيشون في موقع الإنتاج ، يعملون مع خطوط الإنتاج لتحسين استخدام المواد والآلات .

٢ - كل آلة عدلت عدداً كبيراً من المرات ، وعادة ما يكون ذلك بواسطة أجيال متعاقبة من العمال . وقد سمعت عن الجين مرة بعد مرة : « لقد تكلف ذلك ١٥٠٠ دولار ،

وقد أداها جو برغم أنه كان في فترة النقاهة من آلام في عضلات ظهره . الآلة تعمل الآن شيئاً لا يمكن لأحد آخر ( في الصناعة ) أن يعملها . لو أنه أخذ هذه الشغلة لتؤدي في مكان آخر لكنت قد تكلفت ٧٠٠٠٠ دولار - هذا إذا افترضنا أن صبية المعدات الكبرى كانوا سيؤوبونها . عند ورنجتون ، أفضى مشروع خارج ساعات العمل إلى أداء مهمة تدريج قياس لأحد الأجزاء داخل المصنع كان يستغرق عشرة أيام ، ويتكلف ٥٠٠ دولار ، ولكنه يستغرق الآن بضع ساعات ، ويتكلف أقل من عشرة دولارات ( عند جولدن نيدلز للتركيب . توجد آلة يابانية تؤدي أعمال تركيب ، لا يعرف منتجوها اليابانيون أنها تصلح لأدائها . وثمة نتيجة واحدة هي أنه : أصبحت جولدن نيدلز المصدر الوحيد للتوريد في الوقت المناسب لشركة « نومي NUMMI » للقازات )

٢ - القديم والجديد يعيشان جنباً إلى جنب على نحو مريح . فعند ورنجتون آلة متقدمة ، تدار بواسطة ثلاثة محركات غواصات من الأسطول الأمريكي صنعت في ١٩٤٣ ، وبرغم أنها تخضع لتحكم ينتمي لأحدث ما في تكنولوجيا الحاسب ، وأعيدت البرمجة بواسطة كهربائي يعمل عند ورنجتون ، وليس بواسطة مبرمج محترف ( بالمثل : يتفاخر لوتشيانو بينيتون بما لديه من آلات ثمن الواحدة منها خمسة آلاف دولار ، أعيد تطبيقها بالعدد وأعيدت برمجتها عدة مرات . « والآن تساوي الواحدة منها نصف مليون دولار » ) .

٤ - العوائق الوظيفية لم تعد توجد على الإطلاق . ( انظر إ - ٢ ، ن - ٩ ، ع - ٨ ) جميع عمليات مراقبة الجودة عند ورنجتون يؤديها العمال ، الموظبون بأحدث معدات القياس ، وهم أيضاً يؤديون كافة أعمال الصيانة ما عدا العمليات الكبرى منها ، ويمكنهم أن يأخذوا ما يشاؤون من مخازن العُد وقطع الغيار ، فهل تبقى مفتوحة . جميع أفراد البيع يتلقون تدريباً مستفيضاً على الآلات ، وتجرى ، بصفة منتظمة ، مناقسات خاصة بالمبيعات في مواقع الإنتاج ، والمعلومات الخاصة بطلبات التوريد المتاحة للجميع .

ويرى كثيرون أن غياب الحواجز الوظيفية ، وبور الطاقم في معاونة الخط ، هي مفاتيح نجاح اليابانيين في التصنيع ، ويعلق ماسانوري موريتاني في « التكنولوجيا اليابانية » :

وثمة عامل ( رئيسي ) في قوة تكنولوجيا التصنيع اليابانية ، هو الاتصال الوثيق بين التطوير والتصميم وخط الإنتاج . وفي اليابان يرون هذا فطرة سليمة وبسيطة ،

ولكن الأمر ليس كذلك دائماً في الولايات المتحدة وأوروبا .

هناك أعداد كبيرة من المهندسين الممتازين من خريجي الجامعات ، يوضعون في العمل على خطوط الإنتاج ، وكثيرون منهم لهم كلمة مسموعة في إدارة الأعمال. كما أن كثيرين من كبار المديرين في الصناعة التحولية اكتسبوا خبرة مباشرة ، وهناك مهندسون بحكم تمرسهم ، وأغلبهم قضى زمناً طويلاً في العمل من مواقع الإنتاج . في الشركات اليابانية ، نجد أن قطاع الإنتاج له كلمة مسموعة في التطوير والتصميم . وبالإضافة إلى ذلك .. فإن المهندسين المهتمين بأعمال التطوير والتصميم يترددون بصفة دائمة على خطوط الإنتاج ، ويتباحثون مع نظائرهم هناك بشأن مختلف الأمور .

ويتفوق منتجو أجهزة التليفزيون الفرنسيون على منافسيهم اليابانيين في بعض الجوانب المتعلقة بالطرز الراقية . فقد كان الفرنسيون هم الذين ابتدعوا التلاصق الدقيق والتحكم عن بعد ، من قبل أن يبدأ اليابانيون في استخدامها . إلا أنه بينما ينفق الفرنسيون مالاً وغيرواً على إنتاج التصميمات البديعة للطرز الفاخرة في صناعتهم ، وتنقل الجودة الفعلية للمنتج عن جودة الأجهزة اليابانية ، نتيجة لأن المصممين الفرنسيين لا يفهمون المشكلات التي تحدث في مواقع الإنتاج جيداً ، كما أن أعمال التصميم لا تمارس من منظور الشخص الذي سيتولى تجميع المنتج. باختصار .. فإن هناك فجوة خطيرة بين التطوير والإنتاج ، وهي ناشئة عن الفجوات بين مختلف الطبقات الموجودة داخل هرمية الشركة نفسها .

٥ - الابتكار في مراحل الإنتاج وفي المنتج نفسه يستمر دون انقطاع . مشغلو الآلات في إلجين وورننجتون يعملون بالتعاون مع الزبائن داخل المصنع ، من أجل معالجة المشكلات .

٦ - الزبائن يوجدون في المصنع طيلة الوقت ، وعمال المصنع يوجدون عند الزبائن كذلك . لم يحدث أبداً أننى كنت في زيارة لدى وورننجتون ( أو ميليكين ) ، دون أن أرى زبائن لديهم ، وهم ليسوا هناك لمجرد الطواف ، بل يعملون ( ميليكين ترى أن مصانعها المتألقة هي أفضل مكاتب للمبيعات ) . وفى ذلك يقول واحد من المديرين فى وضوح : « لم يحدث أبداً أن فقدنا صفقة جئنا فيها بالزبون إلى هناك » . ومن المعتاد جداً أن يطلب من

المديرين أن ينفقوا على نحو رتيب ١٥٪ من وقتهم مع الزبائن على الطريق ، فيقوم مشغل الآلة المتوسط بزيارتين أو ثلاث لمقر الزبون سنوياً . وكثيراً ما يحدث أن تقضى ليلة . ( جين ديفاو Jene Defowu ، من شركة « الوفس ALOFS » ، وهي تنتج التجميعات الآلية والعلامات المدموغة ) ، تصف نتائج الاتصالات بين المصنع والعملاء : « أوفدنا جميع المهتمين من رجالنا ليروا المنتج ، وهو يُصنع ويقابلوا نظراءهم ( عند جنرال موتورز ) . والآن .. عندما تحدث مشكلة ، فإن رد فعل العميل هو أن يطلب « صديقه » ، ولا يسرع بها إلى داخل النظام ويحولها إلى مذكرة ، ويمكنني أن أؤكد لك أن « الصديق سوف يأتي راكضاً » . ثم تنتقل ديفاو إلى قصة ، تحكيها على نحو شبه حزين ، وموضوعها عدة تجارب وقعت مؤخراً مع موردي المعدات اليابانيين الذين تتعامل معهم . سلوك عادي عندهم أن يعدلوا آلة من أجل زبون صغير ، وأيضاً أن يستأجروا طائرة لنقل قطعة غيار باهظة الثمن عدة آلاف من الأميال على أثر وقوع عطل ، وهي تروى . « عندما سألت عن السبب ، قيل لي : نحن نريدك أن تنمو لكي تنمو معك . الأمر بهذه البساطة » .

#### ٧ - مديرو المصنع قد عملوا في مواقع الإنتاج ، وقاموا بإدخال تعديلات في الآلات،

وبمهمة أو اثنتين في نطاق المبيعات . لدينا حالة نموذجية ، واحد من مديري المصانع عند وورذنجتون ستيل Worthington Steel ، التحق في إجازة الصيف ، وهو لا يزال طالباً يدرس إدارة الأعمال في جامعة أوهايو ستيت ، ولم يقبل عرضاً للعمل في أي . بي . إم . والتحق بورذنجتون في عمل دائم بعد تخرجه . دخل باطن كل آلة في المصنع ، واشتغل مرة مع منتجي آلة جديدة من النمسا لإدخال تعديلات عليها ، وهو يتحدث كما لو كان حاصلاً على دكتوراه في التعدين ، أو كان مهندساً ميكانيكياً معاً . ولكنه لم يحصل على تدريب رسمي في أي من هذين المجالين، وإنما قام بجولة في المبيعات وحقق نجاحاً .

ويتلخص الأمر في : (١) إلجين وورذنجتون يدأبان على الابتكار ، بالاشتراك مع الزبائن ، في المنتج ، وفي عملية الإنتاج معاً . (٢) مرونتهما ومدى استجابتهما لامثيل لهما في صناعيتين عملاقتين . (٣) تحققان قمة الجودة ( وورذنجتون ، مثلاً ، تحقق ما يصل إلى أربع مرات قدر المتوسط في الصناعة ) . (٤) لديهما ماكينات تعد قديمة نوعاً بصفة عامة ، وأجريت عليها تعديلات بغرض تحديثها إلى آخر ما وصلت اليه التكنولوجيا . (٥) كلتاها تنتجان بتكلفة منخفضة بالإضافة لكل ما سبق ، وليست هذه قائمة مواصفات سيئة،



وكلاهما - في مجموعهما - يمارسان التسويق بعقريّة ، وتستخدمان مصانعهما كسلاح أساسي في ذلك .

### خلق السوق من خلال التصنيع في تشابارال

تقع تشابارال لصناعة الصلب في مدينة ميدلووثيان بولاية تكساس ، وهي رائدة في تكنولوجيا المصنع الصغير . وتتميز بلوطاً تكلفه في صناعة الصلب الأمريكية ، بل إنها أكثر تفوقاً في ذلك على منافسيها الآسيويين ، فهي مثلاً قادرة على إنتاج الصلب بنصف تكلفته في المصنع الياباني النمطي . مؤسس الشركة ، جوردون فوروارد ، برغم كونه تكنولوجياً ، فإن ليس لديه قسم للبحوث ، وهو يتحدث عن ذلك لجلة « هارفارد بيزنس ريفيو » :

التحدى الأكبر الذي يواجهنا هو الحد من الزمن الذي يستهلك في إخراج التكنولوجيا من المعمل وإلى العمليات ... لنرجع إلى ما أظن أنه كان يحدث في بعض الشركات الأكبر حجماً في هذه الصناعة . حسناً .. لم يحدث شيء ، وبالتأكيد كانت هناك بحوث ، ولكني كثيراً ما كنت أرى أن هذه الشركات كانت تنشئ أقساماً للبحوث ، مجرد أن يجد رؤسائها كلاماً لطيفاً عن التكنولوجيا يضعونه في تقاريرهم السنوية . وقد أقامت هذه الشركات مراكز للبحوث يوحى شكلها بالأهمية ، أماكن في كل منها ألف شخص ، يعملون في مبنى فاخر جديد في كونيتيكت أو مكان مشابه ، تحف بها النافورات والضخمة والحدائق الصغيرة . هذه كانت أماكن لطيفة جذابة حقاً . ولكني عندما دخلت واحداً منها لأول مرة ، خيل إلى أنني أدخل فورست لون Forest Lawn ، وبعد أن تقضى فترة هناك .. تدرك أنك فعلاً في فورست لون ، لا لأنه ليست هناك أفكار طيبة ، بل لأن الأفكار الطيبة تموت هناك طيلة الوقت . كثير من الأفكار لم يكن ساخناً إلى هذا الحد ... وكما تعرف .. يأتي شخص بفكرة خليقة بأن تحرق بطانة فرن الصهر ، فلو أن هذا الفتى كانت لديه خبرة بالإنتاج ، لكان قد عرف جيداً أن أكسيد الحديد ( أكسيد الحديد النقي ) منيب للطوب المبطّن للأقران . ولكن المحتمل هو أنه لا يقدم حتى على محادثة أحد في الإنتاج . والذي لا أريد أن أناقشه هو أن البحوث البحتة لا مكان لها في صناعتنا . ولكن ما كان يوجد هو كثير من فنون الصناعة ، لارابط لها

بالاحتياجات العقلية للإنتاج . كان هذا إلى حد ما خطأ أولئك الذين يعملون في مراكز البحوث هذه ، ولكنه كان أيضاً خطأ العاملين في الإنتاج ، والذين ينظرون بعين الشك إلى أنه فكرة جديدة ، ويرون في التغيير تحدياً لمراكزهم .... كما أنهم عاملوا أفراد البحوث وكنتهم صمامات أمان. ويمكنك أن تخمن الطريقة التي يفكرون فيها : « لو أن كل الأنكياء من حملة الدكتوراه هؤلاء مسؤولون عن الأفكار الجديدة ، لما كان لنا أن نشغل أنفسنا بها . ثم إن أغلب الأفكار كلام فارغ على أية حال . ابتعدوا عنا فقط وسوف نؤدى ما هو مطلوب منا » ! ! هذا هو ما يحدث ، عندما تعامل البحوث على أساس عملية يؤديها الموظفون .

وهكذا حاولنا أن نأتى بالبحوث إلى قلب المصنع ، ونجعلها وظيفة يؤديها غير الموظفين. جعلنا المسوقين عن إنتاج الصلب مسؤولين عن إبقاء عملياتهم في المكانة الرفيعة في التقنية على مستوى العالم. فإذا كان عليهم أن يسافروا فليفعلا، وإذا كان عليهم أن يقرروا مضمون الخطوة التالية.. فإنهم يخرجون ليجدوا الأماكن التي بها أناس يعملون أموراً تهمهم. إنهم يزورون شركات أخرى، ويعملون بالاشتراك مع الجامعات. فالتعاون مع الجامعات ذو أهمية بصفة خاصة، أما أعضاء الجامعات فيجتذبهم الإحساس بأنهم سيشتركون في عمل مع موظفى تشابارال، على أن يعودوا إلى عملهم ويحققوا بعض الأمور، فهم يعلمون أنهم يعودون إلى مكاتبهم لمجرد إعداد تقارير؛ فالمعمل هو المصنع ذاته. إننى فى بعض الأحيان أعض شفتى لأن هناك محاولات لعمل أشياء تثير الذعر فى نفسى. ونحن طبعاً لا نحول المصنع إلى معمل بحوث، ولكن المصنع بأكمله هو معمل فعلاً، برغم كونه واحداً من أكثر مصانع الصلب إنتاجاً فى العالم. نحن لا نوقف العمليات لنقدم على أمور جنونية، ولكننا فعلاً نحاول أن نؤدى أعمال البحوث والتطوير داخل المصنع. أتعرف، لو أنك وضعت معاً واحداً ممن يقومون بالإنتاج، وآخر من قسم الصيانة، ومهندسا.. فسوف تكتشف بسرعة ما إذا كانت هناك فرصة لأداء عمل يأتى بنتيجة، وإذا وقع ذلك .. فإن وجودهم هناك يعنى أن لديك فرصة طيبة لجعل هذا يحدث ويحقق فائدة، وبسرعة ...

«على القائمين بالإنتاج» أن يكونوا ممتازين فى هذا العمل، ولكن عليهم أيضاً أن يكونوا تكنولوجيين موهوبين. وليس هناك من هم وراءهم فى المعمل ليوازنوهم،

.... وقد وجدنا لازماً علينا أن نخلق هؤلاء... فمثلاً، لدينا خطة للتغيب فترة كل بضع سنوات كما في الجامعات للأفراد الذين هم في الخط الأمامي، في المستوى الإشرافي. ومنذ فترة مضت، عندما جلسنا لنسائل أنفسنا: أى نوع من الشركات نريد أن نكون؟ عرفنا أنه كان علينا أن نتصف بالجرأة والإقدام، وكنا نعرف أن علينا أن نبقي على قمة التكنولوجيا الجديدة، وأن أفضل طريق للإتيان بالتكنولوجيا إلى مكان العمل، هو من خلال البشر. والآن، قد يكون ذلك رائعاً، ولكن كيف نعمله؟ كنا كلنا نشعر بأن غالبية المصانع تخلق الشباب، وكان من الممكن للبيروقراطية أن تشل حركتنا. كنا نريد لتشابارال أن تمنح الناس الحرية لأن يعملوا، وأن تستخرج المكامن من كل فرد.. لاحظ كثيرون منا كيف أن الشباب في مصانعنا يرتجفون خوفاً في أول يوم يعملون فيه كملاحظين. ولسنة أو اثنتين يجدون العمل مثيراً. وقد يحصلون على برنامج دراسي في الإدارة، أو يسمعون إلى مسؤوليات جديدة، ويحاولون أن يتعلموا أشياء جديدة، ثم بعد انقضاء ثلاث سنوات يصبح الأمر عادياً... ربما يكفون عن التفكير، ويبحثون عن الإثارة في موضع آخر - خارج العمل. وهكذا قلنا لأنفسنا، لنأخذهم بعيداً عن أعمالهم العادية فيما يشبه الإجازة السببية\*. وربما نكلفهم بمشروعات خاصة أحياناً... نجعلهم يذهبون إلى رحلات، أو يزورون مصانع صلب أخرى، أو يلقون نظرة على نوع من الأفران نفكر في استخدامه أو برنامج جديد نعمل على إنمائه ليستخدم في الحاسب، وأحياناً يمضون وقتهم في زيارة الزبائن.

ولا يتوانى فوروارد عن أن يوفد جماعات قوته العاملة في المصنع إلى الزبائن عندما تستدعي الحاجة ذلك :

« عندما تخرج من خطوط الإنتاج لدينا أسياخ ملتوية، تسبب مشاكل لزبائننا.. فإننا قد نوفد واحداً من رؤساء العمل، مصحوباً بواحد من أفراد البيع أو الشخص الذي ربط الحزمة، أو فرداً ممن يعملون في الإنتاج، أو شخصاً في قسم المعادن، وهذا عمل كل فرد. ونحن نمزج فرق العمل، ونوفد أفراد الصيانة بصحبة بعض من يعملون في قسم الصهر وقسم الدرفلة. نريد أن يروا تشابارال

\* إجازة مدتها سنة تمنح لبعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، مرة كل سبع سنوات، للتفرغ للبحث في ميئات أخرى. ( المراجع )

كما يراها زبائننا، ونريدهم أيضاً أن يكونوا قادرين على أن يحدث بعضهم بعضاً. نريدهم أن يتبادلوا المعلومات، ويرجعوا بأفكار جديدة حول كيفية إدخال التحسينات أو طرق جديدة لفهم المشاكل . إن هذه هي قضية المستشارين تجاه المنفذين هذه كلها مسؤولية المستشارين - أو هكذا يجب أن تكون. كل فرد يمكنه أن يعاون ويتقاسم جودة المنتج ورضا الزبون، وأن يصبح مسئولاً مسؤولة مباشرة. منذ حوالي أربع سنوات .. جعلنا كل فرد في الشركة عضواً في قسم المبيعات، فيما يعنى أن ذلك يشمل العاملين في الأمن والسكرتارية ، وكل أمرىء . وعندما تفكر فيمن يحدث الزبائن ، ستدرك أنهم كثيرون جداً - في الهاتف أو عندما نستقبل الزبائن لجولة لدينا، أو في أى مناسبة أخرى .

### أنشء تصنيغاً يقوم على الاستجابة للزبون

نجد عند تشابارال نفس المبادئ الحكيمة التي هي عند إلجين وورننجتون ، والتي توجد عند الشركات الناجحة في اليابان ( وألمانيا ) : (١) تحطيم الحواجز الوظيفية . (٢) المهندسون يعملون في مواقع الإنتاج ( أرض المصنع ) وليسوا في عزلة . (٣) البحوث تعامل كتجارب مستمرة ومتدرجة ، تمارس بالاشتراك مع التصنيع والزبائن . (٤) سلوك يقوم على : فتح / اختبار / عدل / أسرع / نفذ . (٥) اهتمام الجميع بالزبائن .

كل هذا ينبع من التصنيع عند إلجين وورننجتون وميليكين وتشابارال وغيرهم : المبيعات ، والتسويق ، والخدمة ، والجودة ، والابتكار ، والمرونة ، والاستجابة . من الواضح إذن السبب في أن هيس ورايخ وغيرهما يخشون ذلك السلوك الخافل ، الذي يقوم على التخلي عن التصنيع جرياً وراء التكلفة الواطئة وحدها . إن الذي يؤلم لا يرتبط بفقدان فرص العمل في التصنيع ، بل يرتبط بفقدان القدرة على التوجه للسوق ، والذي يأتي إما من تفكك التصنيع أو معاملته كما لو كان مجرد مركز تكلفة .

نفس هذه العوامل لابد من أن تبعث بصيحة تحذير للمستغلين بالتصنيع في أمريكا، والواقعين في غرام مقيم مع اللاتكامل الرأسى. وكثيراً ما يكون هذا سلوكاً حكيماً، وذلك لأنه يأتى بابتكار مفيد للزبائن يرد من كثيرين من الموردين داخل وخارج البلاد. ولكن التكامل الذي يأتى في إطار سعى محدود الأفق نحو تكلفة واطئة ، ينطوى على تجاهل لجميع مكونات وظيفة التسويق ، التي يجب أن يكون المصنع حائزاً لها .

« الحس » أو « الملمس » كلمة تزعج رجال الأعمال . إنها أكثر نعومة وطراوة من أن تعجبهم ، إلا أن كلمة « الحس » لا تزال من نواح كثيرة هي جوهر ما نحن فيه ، والتقدم من يوم ليوم في الابتكار والاستجابة ينبع من التفاعل العلمي الأدائي ، فيما بين الموردين والزبائن والملاحظين ومشغلي ماكينات الخطوط والباحثين ، ورؤساء مراكز التوزيع . وإذا أقدمنا على اللاتكامل ، سواء في الداخل أو في الخارج .. فإن « الحس » يجب أن يبقى سليماً . ولقد تعلم كثيرون أخيراً أن هذا أسهل قولاً منه فعلاً ، خصوصاً بالنسبة للمنتجين من خارج البلاد ، وحتى لو شجعت على السفر المتكرر . المشكلة هي أنه قد يحدث وقد لا يحدث - بنفس الدرجة من الاحتمال - أن المقابلات والمحادثات التي تقع بالصدفة - على مدى الزمن - هي التي تقود إلى اختبار الأفكار الجديدة ذات الجدارة . وإذا حدث تدهور في عدد التفاعلات والتعاملات ، فإن احتمال ظهور الآلاف من الابتكارات الصغيرة والمتدرجة في المنتج والعملية ، والتي هي ضرورية لاستمرار القدرة على التنافس سوف ينخفض لدرجة مخيفة.

### نموذج جديد لدور عملية التصنيع

وتلخيصاً لهذا كله .. لابد لنا أن نتناول سلسلة طويلة من المفاهيم الخاطئة حول التصنيع ، ونتخلص منها ، ثم نتبع وسائل جديدة لإتيان الأمور :

الفلسفة الجديدة	الفلسفة التقليدية
هناك تحسينات ضخمة في الإنتاجية ، تتحقق من خلال البشر أكثر من رأس المال ، يمكن تحقيقها فوراً في أية صناعة . النماذج من كل صناعة تتمثل حولنا لو أننا - فقط - كلفنا أنفسنا مشقة التلفت . خذ الصلب مثلاً : نيكور ، ورذنجتون ، تشابارال ، فإنتاجية كل منها أربعة أمثال بقية الشركات في هذه الصناعة .	إن المزايا الناجمة عن التكلفة عند منافسينا تدفعنا خارج الحدود .
أغلب الابتكار يأتي من التبادل ، على	مادامنا سنعيد تدريب أفراد التصنيع /

الهندسة ، والتسويق ، فسوف تسيطر على الأوضاع .

أساس يومي، وكثيراً ما يكون غير مخطط. التبادل بين هذه الوظائف من جهة والتصنيع من جهة أخرى . أضف إلى ذلك أن الميزة التي تحقق البيع للأمريكان هي المرونة ، وهذه تفقد عندما يتداعى التصنيع .

الأفراد الممتازون لا يريدون أن يشغلوا وظائف في التصنيع .

هذا صحيح، إذا أخذنا في اعتبارنا الأسلوب الذي دأبنا على أن نعامل به أفراد التصنيع . إلا أنه .. كما يتضح من بعض الحالات ، يمكن علاجه في وقت قصير . ويمكن للمصنع أن يكون محط الأمل ونقطة الانطلاق إلى مسار مهني لامع، بدلاً من أن يظل طريقاً مسدوداً .

منطق « المزايا النسبية » يجذبنا بعيداً عن التصنيع ونحو أنشطة الخدمات.

صحيح أن الذين سيعملون في المصانع في المستقبل سيكونون أقل عدداً ، ولكن هذا لا يعني أن هناك منطقاً مضاداً للتصنيع . في مصنع المستقبل، سوف تتحقق المزايا النسبية من خلال القيمة المضافة ، عن طريق الجودة والخدمة والمرونة والاستجابية والابتكار الدائم. والمصنع هو الذي يحرك كل هذه المكونات بصرف النظر عن عدد العاملين فيه . وينطبق ذلك على «المصنع» الذي سينهض في أعمال الخدمات - غرف المقاصة ، وماكينات صرف النقود الآلية الحركة في البنوك وماشاكل ذلك ، ونظم الحجز في شركات الطيران ، والنظم الكلية عند

ماكيسون ، ذا ليمتيد، وفيديرال إكسبريس  
- انظر (ع - ٤) . وتظهر الدراسات الآن  
أن أعمال الخدمات أصبحت ، في المتوسط،  
أكثر اتجاهها للمشروعات كثيفة الرأسمال  
(لديها أكثر من « مصنع » ، إن شئت) من  
التصنيع .

## الخطوات الأولى

هل أنت الآن منشغل بتحقيق الاتجاه إلى تقيض التكامل ؟ تريد أن تنقل أشغال  
التصنيع خارج البلاد ؟ ربما تكون هذه إجراءات سليمة .. فقط أعد تقييمها على ضوء  
ماوردناه هنا . هل أنت واثق من قدرتك على أن تحتفظ باستجابة عالمية المستوى أو أن  
تتوصل إليها ؟ والابتكار المستمر أيضاً ؟

إذا لم تكن منشغلاً بمثل هذه الإجراءات .. ابدأ مراجعة متقنة وواعية لعملياتك  
والتصنيع ، معنياً بإنماء الدخل أكثر من خفض التكلفة . ولابد من وضع خطط استراتيجية  
وتشغيلية لأنشطة التصنيع ، ومراجعتها من منظور تسويقي .

## ملخص

لكي نتوصل إلى الاستراتيجيات الموجهة نحو الزبون بشكل جذري ، والتي بسطناها في الوصفات من (ع - ١) إلى (ع - ٦) .. علينا أن :

- نكثر من الاستثمار (مقياس إجمالي النولارات ، وعدد الأفراد ، ونصيب الواحد منهم ) في مبيعات الخط الأمامي والخدمة والتوزيع وأفراد مساندة المبيعات / الخدمة / التوزيع ونظم الدعم .

- نجعل من هؤلاء الناس أبطال الشركة : بأن ندفع لهم أجوراً مجزية ، ونكثر تدريبهم في غرف الدراسة وفي العمل ، ونمددهم بأنوات ممتازة ، ونهيء لهم الفرصة للمشاركة في تنظيم أعمالهم ونظم الدعم ، ونستمع إليهم .

- نكثر من الاستثمار ( بمقياس الدعم والمساندة والوقت المنفق ) في تأييد تجار الجملة والتجزئة ، والممثلين ، وأصحاب الامتياز ، وغير ذلك من أعضاء قناة التوزيع الخاصة بك، وننتقيهم بعناية ، ولكننا نتخلص أيضاً بانتظام من أفقر العاملين أداء .

ومما يثير السخرية أن غالبية البشر الذين ينظر إليهم باستخفاف في معظم الهيئات، عامة كانت أم خاصة ، هم أولئك الأقرب للزبون ( المريض والمواطن ) ، وأكثرهم تحملاً بصفة مباشرة للمسؤولية عن الجودة والاستجابية في الخدمة المقدمة. وهذا النوع من التقاليد يجب أن يتبع نقيضه ويصورة مفرطة ، إذا قدر للاستجابية الكاملة للزبائن أن تصبح حقيقة واقعة .

فكر في مضاعفة : (١) عدد أفراد البيع ، المباشرين والمساندين للممثلين وأصحاب الامتياز . (٢) ميزانية التدريب على أعمال البيع . (٣) ميزانية نظام دعم المبيعات .



## اجعل من قوة البيع والخدمة ابطلا

تعالج هذه الوصفة وسابقتها ، أكثر عنصرين من عناصر الشركة الأمريكية النمطية تعرضاً لإهمال : (١) التصنيع . (٢) المبيعات والخدمة . ولا بد ببساطة أن يتحقق لهذين العنصرين أقصى قدر من الظهور والأهمية إذا كان لنا أن نسترد قدرتنا على المنافسة . إنهما الدعامتان اللتان تقوم عليهما المنشأة الأساسية على تطبيق الاستراتيجيات الجديدة - والضرورية - الواردة في (ع - ١) حتى (ع - ٦) .

### ما الذي يتحقق من وراء وضع البيع قبل أى شيء آخر

إن لعبة الزبون يكون كسبها أو فقدانها فى نهاية المطاف فى الخطوط الامامية ، حيث يحدث الاتصال بين الزبون وأى عضو فى المنشأة . ففريق الخط الامامى هو المنشأة كما يراها الزبون . فلا بد إذن لفريق الخط الامامى أن يعامل أفرادهم معاملة الأبطال ، وهم كذلك بحق ، وأن يدعموا الأدوات ( التدريب والنظم ) ، التى تمكنهم من أن يخدموا الزبون بانتظام ونبل . الغريب أن قلة قليلة من الشركات تدرك ذلك :

- هل يمكن أن يكون الأمر بهذه البساطة ؟ باكمان لايز تزدهر ، برغم المنافسين الجدد والطلب الذى يستند كله نسبياً إلى منتجاتها فى أسواق العالم . ومنذ ١٩٨٠ .. عمدت هذه المؤسسة إلى مضاعفة قوة البيع إلى ثلاثة أمثالها ، من ٩٠ إلى ٢٧٥ ، فزادت المبيعات بنفس المعدل بالضبط ، متأخرة سنة واحدة تقريباً ، وهى الفترة الزمنية التى يلزم لأفراد البيع التقنيين لأن يكتسبوا سرعتهم . وليس لدى رئيس الشركة ريب فى ذلك ، فهو يقول : « المبيعات تزيد بنفس معدل زيادة أفراد البيع » .

- وفي سنة ١٩٨٥ .. تدهور حال تجارة الحاسب الشخصي - سواء في ذلك المنتجون أو الموزعون ، ولكن بيزنس لاند ، وهي منشأة بيع التجزئة ، حققت ارتفاعاً بنسبة ٢٠٠/ تقريباً. وهي اليوم تحقق دخلاً يقترب من نصف المليار سنوياً . وهي بالإضافة إلى الأفراد العاملين في منافذ التوزيع ، لديها قوة بيع قدرها ٧٥٠ فرداً ، تمكنت من اقتحام سوق الحاسب الشخصي وفتحها على مصراعيها ، وهو انتصار لم تقدر عليه حتى أبل . والبعض يسمون قوة البيع التي لدى بيزنس لاند على القمة ، التي تشاركها فيها ثلاث أو أربع شركات أخرى في تجارة الحاسب . وبرغم أنها تنتقى قمة المواهب من البداية، فإنها لاتزال تنفق ببذخ على التدريب : ٦٠٠ دولار أو أكثر شهرياً ، نظير تدريب جديد لكل عامل بيع في الشهر .

- في « سويل فيلدج كاديلاك Sewell Village Cadillac » ( ١٠٠ مليون دولار ) ، يعامل الميكانيكيون باهتمام وبذخ، وتصل دخول أفضلهم إلى مائة ألف دولار سنوياً . والتدريب متفوق للغاية ، كما أن نظم الدعم من جانب الحاسب لا مثيل لها .

أضف إلى هذه القائمة شركات مثل سيرفس ماستر ، ماريوت ، ديزني ، أي . بي . إم ، فيديرال إكسبريس ، نوردستروم ، ستيو ليونارد ، سيفتي كلين Safety Kleen ، سناب أون تولز Snap-On Tools ، تراس جويست ، وهي منشآت تعيش من أجل قوتها العاملة في البيع والخدمة ومساندة الزبائن . ولدى بعضها نقابة ( مثل فريتولاي وديزني ) وبعضها ليس كذلك . إن الذي يهم ، ويؤخذ بعين الاعتبار هو: الاهتمام ، والتغذية ، والسلوك ، والأجور ، ومنظومات دعم . إن نائبة الرئيس الإقليمي في نوردستروم ( بتسي ساندروز ) قد جذبت انتباهها هذه الروح في حديث لجماعة من المديرين الفنيين :

- كم منكم يعرفون نوردستروم ؟

( كل الأيدي رفعت )

- كم منكم لديه فكرة إيجابية عن نوردستروم ؟

( مرة أخرى ، كل الأيدي ترتفع )

- كم منكم يعرفونني ؟

( لا أحد يرفع يده )

- كم منكم يعرفون جيم أو بروس نورديستروم ؟  
( لم يرفع أحد يديه )
- كم منكم يعرف مدير المحل فى بالو آلتو، أو فى أى مكان آخر قمتم بزيارتنا فيه ؟  
( لا تزال الأيدي لا ترتفع )
- كم منكم يعرفوننا عن طريق تقارير تحليل الأمن ؟  
( مرة أخرى لا ترتفع الأيدي )
- ألا تعرفون أن نورديستروم هو الشخص المكلف بالبيع لكم ، لست أنا وليس بروس نورديستروم ، وايست توصية محلل الأمن : إنه ذات الشخص الذى تحتكون به عند وجودكم فى القسم الذى تريده .
- وكما سبق أن قلت، فإن البائعين عند نورديستروم يتقاضون أجوراً طيبة ، وهناك كثيرون منهم ، ومن موظفى الإدارة أيضاً ، يتواجدون فى أماكن البيع لتقديم المعاونة . كما أن البائعين يدعمهم المستوى العالى للمخزون السلعى عند نورديستروم . إن الكفاءة التى لانظير لها فى إجراء التعديلات على الملابس لتتناسب الزبون فى يوم واحد ، ثم إلى جانب ذلك .. فإنه مسموح لهم بأن يفعلوا أى شىء تقريباً : صرف الشيكات ، وقبول المرتجعات ، ولف المبيعات فى ورق الهدايا .
- وفى هدى كل هذا الدعم .. تقول ساندرز : « نحن ننتظر منهم كثيراً » .
- نورديستروم ، إذن ، تدلل العاملين فى الخط الأمامى لديها ، وأيضاً تطلب منهم فى الوقت نفسه عطاءً كثيراً . ويستخدم فريتولاى نفس الأسلوب ، ويقول توم بونوما ( هارفارد ) فى «التفوق التسويقي : جعل الإستراتيجيات تعمل » : إنه الأجر والمساندة وأمر آخر :
- برغم دقة النظام فى فريتولاى ، وبالتأكيد هناك بعض متطلبات المنظومة التى يلزمها «ميكى ماوس » .. فإن البائع يعمل أشياء لاتطلب الشركات الأخرى من نظيره أن يؤديها . فأحدهم ( البائع جيس باجلويتشا ) يعتقد أن يفحص بين أن وآخر أكياس الـ «فريتو» ، أو أى شىء مما قد يكون موجوداً على الأرفف ، ويسوى الثنيات التى قد تكون موجودة على سطحها لكى تبدو الأكياس أنيقة حسنة المنظر . وهو يعد كل رسالة تأتية بإخلاص يشبه التقديس ، ويحتسب لصالح الزبون أى

عنصر يلحق به تلف ، وهو يؤدي كل هذا بحماس مفرط؛ ولو هبط عليه زائر من كوكب آخر ، لظن أنه أمام مذبح مقدس وأن «فريتولاى» هي الديانة . أكثر شيء يحير في هذا كله هو أن باجلويتشا عضو فى النقابة !

عندما يختبر الناس المنظومة بالتفصيل، فإنهم يخرجون بعدد من الأسباب التى تفسر حقيقة مفادها أنها تعمل بهذه الكفاءة. ولا شك أن العملات التى يتقاضها جيس باجلويتشا لها دخل كبير فى استعداده فى « ثنى » الأكياس ، كما أن التدريب الذى تلقاه يمكنه من أن يدرك أن أناقة العرض تجعل إقبال الزبون على الشراء أكثر احتمالاً ، مما لو كانت مبعثرة أو رديئة. وهناك فرص طيبة للتقدم فى ظل منظومة فريتو ، وهى أن الشركة تدفع مصروفات الدراسة المسائية التى ينتظم فيها جيس ، الذى يطمح بشدة إلى أن يصبح مديراً إقليمياً فيها ذات يوم . كما أن نظام جداول الحساب الموجودة على ظهور الفواتير ، والنظرة الفاحصة على الفواتير - ذاتها - تنطوى على أشياء ، يدرك جيس جيداً كيف أن استعمالها يساعده على كسب مزيد من النقود ، ويساعد ( فريتولاى ) على تحريك المزيد من السلع .

ولكن ليس من بين هذا ما يفسر السبب فى الحماس الذى يبديه جيس ... إنه يعدو هنا وهناك . ويمكن للمرء أن يعرف ، عندما ينصت إليه ، أنه يؤمن بـ « فريتولاى » ، كشركة تتجر فى الوجبات عالية الجودة ، وأنها مكان للعمل لا يقل جودة . إنه يعرف ويقبل، والأكثر من ذلك أنه يؤمن بشعار التسويق لدى الشركة : « لدينا ثانيان فقط لكى نأتى للزبون بما لدينا من وجبات رائعة وعالية الجودة » ، وهو فى الواقع يريد للزبائن ، تجاريين وأفراداً مستهلكين ، أن يقبلوا على منتجات فريتولاى، إنه يدرك فى أعماقه أنه هو الوصلة التى تحقق أو تدمر التفاعل بين الشركة والزبائن .

ويضيف بنونما : إن الاعتقاد الراسخ لدى الإدارة العليا بأهمية القوى القائمة على البيع، وهو اعتقاد لا يسرى فى مجال العمل فقط، بل لدى أولئك الذين يشجعون هذا المجال. وهذا هو الذى يحدث الفارق فى النهاية . ويكل صراحة يتكلم الرئيس السابق لفريتولاى، وين كالويى Wayne Calloway (الذى يرأس الآن الشركة الأم لفريتو : بيبسى كولا ) فيقول : «الخدمة للمبيعات كئنها عبارة مطبوعة على سروال كل فرد هنا » .

وقد كان هذا الاهتمام بقوة البيع والخدمة نفعا عظيماً للشركات ، مثل فريتولاى

لزمان طويل ، ولكن « السر » الذى تشترك فيه فريتو ونورستروم قد ظل على الكتمان ومستعصياً على الآخرين ، الذين ينصب اهتمامهم على الشراء والتصميم والإنتاج والعمليات بتكلفة واطئة كوسيلة لتحقيق مزايا استراتيجية . واليوم ( بل وسيوضح ذلك غداً أكثر وأكثر ) ، فإن « الخدمة المضافة » ، كما وصفناها فى ( ع - ١ و ع - ٣ و ع - ٤ ) قد تكون هى أفضل استراتيجية للبقاء فضلاً عن الربح . إن العناية بقوة البيع والخدمة وتغذيتها - والأكثر من ذلك تحويلها إلى أفراد مبتكرين - أمر ذو أهمية عظمى وقصوى ، ولكن من المؤسف أن القليلين هم الذين لديهم تقليد يتبعونه ويرجعون إليه .

يقدم طوم بونوما مثلاً آخر للضغط ، التى تقع على الشركات المدفوعة بقوة الميدان :

خذ مثلاً دان سيويرت Dan Siewert رئيس قطاع البصريات فى شركة كول ناشيونال . فهذه الوحدة تدير أكثر من خمسمائة قسم للبصريات ، مستأجرة من سيرز وغيرها من سلاسل المحال التى تباع بالتجزئة. ومنذ أن جاء سيويرت إلى قطاع البصريات كان أدائه مذهلاً ...

فمجرد زيارة واحدة لمكاتب سيويرت تجعل التقاليد السائدة فى هذا القطاع تبدو بكل وضوح ... مديرو مبيعات المناطق هم « أبطال » القطاع ، إنهم موضوع حديث الناس؛ هم والنمو فى حجم المبيعات والانتصارات الصغيرة التى تتحقق فى المجال . هناك مثلاً قصة تتردد حول مديرة إقليمية ، لم يكن لديها قدر كاف من اعتمادات الدعاية لمواجهة نفقات الإنتاج ، وكذلك أجور نوى المواهب مما يلزم لعمل فيلم دعائى ، فما كان منها إلا أن جهزت نفسها للدور ، وقدمت المواهب من عندها هى ، وحقت ٣٧٪ زيادة فى المبيعات !

أما بالنسبة للطقوس المتبعة ، فإن رئيس القطاع (وليس أى مساعد أو مرؤوس له) يتولى مراجعة أرقام البيع مع مديرى المناطق كل شهر ، ثم تجرى مراجعات أسبوعية مع الملاحظين المباشرين ، وتجمع البيانات الإحصائية يومياً .

وتدور الأحاديث يومياً فى قاعات قطاع البصريات فى كول وفريتولاى وغيرهما بشأن الأعمال البطولية التى يؤديها رجال البيع والخدمة . إلا أن هذه البطولات التى تفوق قدرة البشر ، ليست نتيجة استخدام رجال ونساء خوارق ، بل أداها أناس عاديون قيل لهم بوسائل عديدة ، إن الشركة توجد لكى تمنحهم التأييد .

إلا أن السلوك المضاد لذلك هو النمط المعتاد ، فأصحاب متاجر التجزئة ينحون باللائمة على موظفيهم ، ويوافق ساندروز ، مدير نورديستروم ، على ذلك قائلاً « أنا لأنحى باللوم أبدأً على رجال البيع فى متجر آخر ، أو أحملهم مسؤولية الخدمة .. ليس هناك عدد كاف منهم ، وهم لا يحصلون على الدعم الذى يلزمهم . وأجورهم تعسة ، أقل أجور فى قاع القائمة ، فماذا نتوقع منهم ؟ .

فى شركات التقنية المتقدمة ألاحظ نماذج مماثلة أفراد البيع ، حتى لو كانوا يتقاضون أجوراً طيبة هم ضحايا الإهمال السيكولوجى . وكثيراً منا نجد أن الإدارة العليا فى وظيفة البيع ليست ممثلة أو ليس لها وجود فى لجان صنع القرارات ، أما فى حالة إدارة الخدمة ، فإن أفراد إدارتها فى المستويات العليا لا يكونون موجودون إطلاقاً فى تلك اللجان . لا يرى صناع القرار ، والذين يجلسون على القمة ، أن رجال البيع يستحقون أن يتخذوا مسار الصعود السريع ، كما أن جولة وظيفية فى هذا المجال ليست حتى مطلوبة ممن يطمحون فى وظائف الإدارة العامة .

### اعترف بفضل أفراد الخدمة ودعم الناس فى تحقيق الاستجابة

أنا من عشاق أفراد البيع - يطيب لى أن أرى أعداداً هائلة منهم ، وأن تدفع لهم رواتب كبيرة ، وأن يتلقوا تدريباً رائعاً ، وتأييداً من أكثر النظم تقدماً ، مثل استقصاءات الأسئلة والإجابات المصممة بحذق وذكاء ، والتي تستخدم فى خفية عن العملاء فى حدائق ديزنى . إلا أنني أود أنؤكد ، بل وبمزيد من الحماس ، على الاحتمالات الكبرى التي يمكن أن تأتي من أفراد الخدمة . إنهم يعانون من إهمال يفوق ما يتعرض له التابعون ، ولكنهم قادرين على أن يحققوا نتائج أعظم ، حتى من هؤلاء نظير ما يعطى لهم .

الخدمة تعنى الأفراد الذين يؤدونها فى الميدان ، ولكنها أيضاً تعنى غير ذلك ، كالأفراد الذين يتلقون المكالمات الهاتفية لحجز الأماكن فى الفنادق والطائرات ، والعاملين فى مراكز إدراج الطلبات ومراكز التوزيع . ولا أجد نفسى قادراً إلا على أن أعبر عما أشعر به من ذهول لقبح المناظر وانخفاض الأجور وقلة الاحترام التي يتلقاها هؤلاء عادة .

فى حدائق ملاهى ديزنى ، أفراد النظافة أبطال . وفى ماريوت ، الحمالون والعاملون فى مكتب حجز الغرف يغدق عليهم الاهتمام والعناية . توشيبا أميركا خلقت أبطالاً من عمال الهاتف فى أقسام مساندة الخدمة ، وحققت طفرة استراتيجية هائلة من جراء ذلك .

إلا أن هذه لا تزال نقطاً لامعة في صورة قاتمة على وجه العموم ، وتشهد بذلك تجربة مؤسس جمعية تجارية للخدمات الميدانية في مجال صناعة الإلكترونيات . فلرغبته في تقييم السلوك الذهني تجاه الإدارة في مجال الخدمة الميدانية ، مضى يبحث عن الكتابات التي تغطي هذا الموضوع في مكتبة الكونجرس . ولدهشته الشديدة .. لم يجد سوى كتابين ، رغم أنه استخدم تعريفاً فضفاضاً لما يمكن أن ينطبق على ما يريده لكي يوسع نطاق البحث .

لم يعد يمكننا أن نتجاهل هذا المجال الذي يتصف بقيمة استراتيجية متزايدة وخطيرة . وبينما لا يمكن الحل في الدراسة الرسمية ، فإننا نظل في حاجة ماسة وعاجلة إلى أن نصبح أكثر تنظيماً - ونوسع خيالاً على وجه الخصوص - بشأن الخدمة الميدانية ودعم الخدمات وإدارة نظم دعم الخدمات ، وذلك إلى أن نضع استراتيجية بذاتها ، تنصب مباشرة على هذه الوظائف ( انظر ع - ٣ و ع - ٤ ) .

مثل هذه الاستراتيجية لابد لها من أن تتمركز بدورها حول خطة لرفع ودعم دور ومكانة أفراد الخدمة بصفة عامة ( تذكر منسقى خدمة العملاء في جنرال إلكتريك ، والذين تبوأوا مركز السمو مؤخراً ، وانظر أيضاً ع - ٤ ) . كما يجب انتشار إدارة الخدمة وإصلاح شأنها من القمة إلى القاع ، وأن تصبح الإدارة العليا جزءاً من أجهزة وضع السياسات . والمسار المهني لأعضائها لابد من أن يصبح مصدراً لشغل وظائف الإدارة العامة . كما يجب أن يكون أمراً روتينياً وممارسة عادية في أن يكون مدير الخدمة جزءاً ظاهراً ومرموقاً من جماعات التصميم والجماعات المتعددة الوظائف ، التي تتداول القضايا ذات الأهمية البالغة ، وهي إنكفاء الاستجابة الكلية للشركة .

### استراتيجية بحث البطولات في مجال البيع والخدمة

هناك على الأقل تسعة عوامل فاصلة في إنكفاء الاهتمام برجال المبيعات والخدمة والمساندة ( انظر أيضاً الوصفات من ن - ١ إلى ن - ١٠ ) :

- ١ - اقض وقتاً معهم . إذا كنت لا تتريد على منافذ البيع ومراكز التوزيع في الثانية صباحاً ، أو على مكاتب الشحن والتوريد بانتظام تام .. فأنت لاتعبأ بأداء هذه الوظائف. إن الأمر بهذه البساطة .

٢ - انفع لهم أجوراً مجزية . هل يتلقى أفراد مركز التوزيع لديك أجوراً أعلى مما هو متبع ، مع حوافز في صورة مشاركة في الأرباح المحققة ؟ إذا لم يكن الأمر كذلك ، عالجه الآن .

٣ - قدرهم : وقت الرئيس ثمين . اعمل أشياء بسيطة . إحدى منشآت التقنية المتقدمة عقدت لأفراد التوزيع اجتماعاً لمدة يومين - خارج الموقع - بغية البحث عن فرص جديدة . وحرصت المنشأة على أن تجعل الجو المحيط والمناسبة والوسائل المستخدمة تتصف بنفس الدرجة من البذخ التي تهيئها في مناسبات الإدارة العليا .

٤ - أنصت إليهم . كما في توشيا ( انظر أيضاً ع - ٧ ) ، اعقد منتديات للإدارة العليا ، يحضرها رجال البيع والخدمة والمساندة ، ويسمع فيها صوتهم .

٥ - اجعل من الاشتغال بالمبيعات والخدمة طريقاً يؤدي إلى وظائف الإدارة العامة أو اجعله مرحلة أساسية على الطريق إليها .

٦ - أعطهم سلطة . كما في نورديستروم أو فيديرال إكسبريس ، أعط أفراد البيع والخدمة فرصة كبيرة لأن يتصرفوا على أنهم « الشركة » ، وأنهم في الميدان أو على الهاتف، خاصة عندما يواجهون مشاكل .

٧ - دربهم . لست أعرف منشأة تبالغ في تدريب أفراد البيع والخدمة والمساندة . وتأكد من أنك توفر لهم التدريب المناسب . لقد أظهرت إحدى دراسات تدريب البيع بالتجزئة أن مقدار التدريب المقدم في موضوع واحد ، « أساليب تسجيل المدفوعات آلياً » بلغ اثنتي عشرة مرة قدر ما قدم في مجال مهارات البيع ومعالجة المشكلات مع الزبائن .

٨ - قدم لهم دعماً فنياً . تأكد من أن النظم تتيح لهم أن يؤديوا وظيفتهم إلى أقصى مدى ممكن . ففي فيديرال إكسبريس .. يجدون وقتاً ينفقونه من أجل الزبائن ، وعلى احتياجاتهم ومشكلاتهم ، لأنهم ليسوا مثقلين على نحو خاص بأكداً من النماذج المطلوب ملؤها . فالمنظومة هي التي تؤدي الأعمال الروتينية ، وتوفر أيضاً ( على سبيل المثال ) المعلومات الخطية اللازمة للاستجابة لأي استفسار يأتي عن طريق المنظومة الخطية للكمبيوتر والمناولة ( الرسائل ) .

٩ - وظف عدداً كافياً منهم . فكر جيداً في أنموذج باكمان لابز . وفي فريتولاى ،



وبيزنس لاند ونوردستروم ، فليدهم جميعاً أفراد بيع ، يفوق عددهم ما يلزم هذه المنشآت إذا طبقنا معايير الصناعة . فكر جدياً في مضاعفة قوة البيع مرتين أو ثلاث مرات (مفترضاً أدنى حد من النمو السنوي في السوق ) على مدى الـ ٢ - ٥ سنوات القادمة .

بالنسبة لهذه النقطة الأخيرة ، ألاحظ - في.أسى - أن غالبية إدارات البيع والخدمة في المنشآت لا تعرف كيف تحلم. إنهم يحارون في أمر هذا السؤال : ماذا لو تضاعفت قوة البيع ؟ عندما يكون هناك خفض عام بنسبة ١٠٪ .. فإنهم أيضاً ينخفضون بهذه النسبة تلقائياً . إن احتواء التكلفة هو الذي يدفع غالبية الشركات لهذا الإجراء أو ذلك ، وليس إنماء الدخل .

من ناحية أخرى .. نجد الشركات اليابانية ، عندما تواجه بأزمة عسيرة .. فإن ردود فعلها تأتي مخالفة لذلك. ويوفد عمال خط التجميع في شركات صناعة السيارات في مهام البيع ( تويوتا أوفدت ٢٥٠٠٠ إلى الميدان منذ قريب ) . كما يوفد أفراد العمليات في البنوك للسعى وراء وداائع جديدة . من بين الشركات الأمريكية نجد آي . بي . إم . تسير على هذا المنوال ، وآخر مرة كانت سنة ١٩٨٦ ، عندما نقلت ٥٠٠٠ من أفراد العمليات إلى مجال التسويق ( المبيعات ) . وقد لجأ لهذا التكتيك الياباني - بنجاح كبير - رئيس مجلس إدارة بنك فيرست ناشيونال ، ريتشارد كولي ، بقصد أن يعطيه دفعة كبرى . والواقع أن « العاملين في الخفاء » هؤلاء ، الذين أطلقهم مؤقتاً لهذا الغرض ، تساووا مع أفراد البيع العاديين في عدد الحسابات الجديدة التي فتحت عن طريقهم .

ثم هناك مصيدة « زيادة الإنتاجية » ؛ فنحن نعرف أن أفراد البيع ، وأي أفراد آخرين ، يمكنهم دائماً أن يزيدوا إنتاجيتهم بمقدار ١٠٪ . وإذا كنا نخطط في إنماء السوق برقم محدد ، أو بنسبة ٥٪ .. فإننا نركز على أن يزيد البائع إنتاجه بمعدل ٥٪ أو ١٠٪ ، أفضل من أن نزيد من حجم القوة . أنا مؤمن تماماً بالسلوك الحريص ، وبأن نجعل رجال البيع والخدمة أكثر إنتاجاً ، فقط نرجع مرة أخرى إلى المثال الذي بدأنا به . يقول رئيس الشركة الكيماوية : « نضيف فرد بيع جديد ، وبعد سنة أو نحو ذلك نجد زيادة في الإيرادات قدرها ٤٠٠٠٠٠ دولار » . لا ، ليس الأمر بهذه البساطة ، ولكنها بالتأكيد نقطة تستحق الالتفات .

## قدم للموزعين ولأصحاب الامتياز وللمعتمدين ولتجار الجملة ولممثلي المنتجين ما يحتاجون إليه :

والآن .. وسّع نطاق البحث الخاص برجال البيع والخدمة ليشمل من لا تربطهم بالمنشأة علاقة العامل بصاحب العمل . القصة ، صورة طبق الأصل . ستيلكيس ، لتصنيع أثاثات المكاتب ، قمة في الصناعة تعمل من خلال تجار موزعين فقط . ماكديونالد تستمر في التحليق . في كلتا هاتين المنشأتين .. التاجر وصاحب الامتياز عضو تعز به الأسرة . تكاد المسألة تكون بهذه البساطة . إلا أنه ، مرة أخرى ، يبدو أن قليلين يفوزون بهذه المنزلة . إن ثلاثة من أفراد البيع « يغطون » مائتي تاجراً أو وكيلاً ، أو يساندون مائتين من أصحاب الامتياز . كان بونوما ( هارفارد ) هو الذي ابتدع مصطلح « البين بينية العالمية » أو « الوسطية العالمية » .

... تحاول الإدارة أن تستميض علاقات التوزيع الرديئة باستخدام المزيد من الموزعين ؛ فبدلاً من أن تعمل على تثبيت بنية إدارة التوزيع ، وتدرس عادات جديدة في عملية المشاركة في مجال علاقات التوزيع .. فإن الإدارة غالباً ما تلجأ إلى مجرد الاستمرار في إضافة عدد من الموزعين للتوصل إلى الموزعين المناسبين « الذين لديهم التزام قوى كتجار ، برغم انتفاء ظواهر المشاركة من جانب البائعين .

خذ مثلاً ... عشر سنوات من الاشتغال بالتوزيع مع شركة كبرى لتوريد أدوات الرحلات الترفيهية ... يبدو أن الإدارة تمضى في طريق يشبه « الدورات الواسعة » في قضية التوزيع ، فيما يعنى أن تبدأ باستخدام أعداد كبيرة من الموزعين الهامشيين ، ثم تأتى في السنوات التالية ، وتغريل الموزعين وتتخلص من هؤلاء . وما أن تتم غريلة القائمة ، تبو الإدارة برغم ذلك ، وكأنها مازالت غير راضية حتى تحصل على الشركاء « المناسبين » ، وتبدأ عملية انتقاء جديدة ، حتى يتزايد العدد ، وتعود إلى « الغريلة » من جديد . وفي كل مرة يحدث فيها هذا .. تهبط الأرقام التي تمثل متوسط المبيعات .

لابد أن الإدارة في هذه الشركة أنفقت قدراً قليلاً من المال ، أو لم تتفق شيئاً وبذلك انتباها أدنى أيضاً لمسألة بناء المشاركة الذي تزعم أنها في حاجة ماسة إليه . وبدلاً من ذلك كان مجموع البائعين لديها يتولون إدارة شبكة الموزعين بأكملها .

وقدمت قدراً ضئيلاً من التدريب ، وأعطت البائعين حرية كبيرة في التعاقد مع موزعين جدد ، وإنهاء عقود موزعين قدامى . جوهر الأمر أن الإدارة عندما تركت الموزعين يستبدلون بهذا المعدل العالي قد أهملت أداء واجبها في سبيل جعل علاقتها بالموزعين تؤتي ثمارها على مدى السنوات . وعندما أدركت ذلك ، ركزت على تحقيق المشاركة التي طالما تحدثت عنها ، بدأت أرقام المبيعات للموزع ترتفع بشكل ملحوظ .

ويؤكد بونوما هذه النقاط ، ويصف الفوارق الأساسية في التعامل مع الوكلاء :

سلسلتان للفطائر والحلوى ، سنسميهما « أ ، ب » تستخدمان نفس الاستراتيجية في منح امتياز التوزيع . المديرين في أ - رغبة منهم في الاحتفاظ بأقصى قدر من التحكم في المنتج الموزع ، يطبقون استراتيجيتهم بأن يطالبوا الوكلاء بمبالغ كبيرة سواء كدفعة أولى ، أو كعمولات على البيع ، أو بإنشاء نظام صارم للتفتيش على المطاعم بواسطة طاقم الشركة . الإدارة في « أ » تعرف أنها تضع على نفسها احتمال تكوين عدد كبير من الوكلاء في نظير الحصول على عمولات عالية وتحكم صارم ، ولكنها تمارس ذلك وهي سعيدة به : خزائن الشركة تمتلئ بالإيرادات ، وتبدأ في برنامج مركز ، يستهدف دعم الوكلاء من أجل معاونة أصحاب المتاجر صاحبة الامتياز .

وتمضي الأمور جيدة بالنسبة للسلسلتين معاً لفترة من الزمن ، إلى أن يأتي وقت تحس فيه الإدارة المركزية في كلتا الشركتين بعدم الرضا عن مستوى الفطائر ، أو أنها « تصبها في معدة الزبائن » مقارنة ببقية أصناف الوجبات السريعة . وبدراسة سلوك المستهلكين .. تجد الإدارتان أو تعتقدان أنه لو كانت هناك قائمة طعام أوسع نطاقاً .. لتوقف الزبائن عند منافذ التوزيع بمعدل أعلى ، في الأوقات التي يكون فيها الطلب على الفطائر منخفضاً . يقتضى توسيع أو تطويل القائمة إضافة أفران ومقليات إلى معدات منافذ أصحاب التوكيلات ... والسؤال هو أى السلسلتين ستكون أكثر تمكناً في إقناع وكلائها بالتخلي عن المال اللازم للاستثمار من أجل إحداث هذا التحول الاستراتيجي ؟

واضح أن السلسلة أ ، لأن توكيلات أقل عدداً وأفضل إدارة وربما أعلى ربحية.

ستكون فرصتها أفضل في اتخاذ الخطوة الاستراتيجية نحو مطعم متكامل للوجبات السريعة . أما ب .. فبالنظر إلى ما لديها من منافذ أكبر عدداً مما يجب ، ومستقلة ، والسيطرة عليها ضعيفة ، ولا تكاد تتلقى من الشركة ما يزيد على وصفات الإعداد وحفنة من النماذج .. فإن من المنتظر أن تلقى قدراً أكبر كثيراً من الصعوبة في إحداث هذا التحول الاستراتيجي .

### استراتيجية لإذكاء دور أعضاء قناة التوزيع

تتطابق ملاحظاتي بشأن الأنباء الطيبة والسيئة مع ملاحظات بونوما ، وتوحي بهذه الاستراتيجية :

١ - مرة أخرى - الوقت والاهتمام . على سبيل المثال ، هل يعتبر أفراد قناة التوزيع شركاء وأعضاء في الأسرة ، يدعون إلى كل مناسبة ذات أهمية فاصلة (وليس مجرد استيفاء إجراء شكلي ) ، ويؤخذ رأيهم قبل أن يتحول الاقتراح إلى سياسة ، وينظر إليهم كمصدر أساسي للأفكار بشأن الخدمات والمنتجات الجديدة .

٢ - أعط كثيراً ، متوقفاً أن تحصل على كثير في مقابل ما تعطيه ، فإذا لم تحصل عليه ، اقطع الصلة . تذكر مثال السلسلتين أ ، ب عند بونوما . فالسلسلة أ أعطت كثيراً وطالبت بكثير ، والسلسلة ب أعطت قليلاً وحصلت على القليل . كن من النوع أ ، وإذا لم يحقق لك التاجر أو الوكيل أو صاحب الامتياز ما يجب عليه تحقيقه ، دعه يذهب .

تعانى شركات صناعة السيارات الأمريكية من عدم انتظام الخدمات التي يقدمها الموزعون ، ولكنها - إلى جانب أنه ليس مقطوعاً بجودتها أيضاً - تصر على موقفها من حيث إنها ترفض أن تعمل شيئاً بشأن أول هذين الأمرين ، فهي مكتوفة اليدين بفعل الظاهرة المتفشية ، وهي الافتقار إلى الأصالة والذكاء . وكما يقول موزع سيارات كاديلاك كارل سويل : « لو أن جنرال موتورز أقدمت فقط على الاستغناء عن زوج من الموزعين لرداءة خدمتهم ، ثم أذاعت ذلك في الصفحة الأولى من مجلة « أوتوموتيف نيوز » لتغيير الأمر تماماً » .

وبالمثل .. حادثت كثيرين من مديري سلاميل الوجبات السريعة والفنادق ، ممن لم يفسخوا عقد توكيل لمدة سنوات . وأقررت بصعوبة المسألة ، فمن بين أمور عديدة ، يعني هذا الإجراء التخلي عن دخل مستمر ومضمون . وبالإضافة .. إذا لم تكن معتمداً في

اتخاذها على قواعد متفق عليها ( أو لم تكن لديك هذه القواعد ) .. فمن المحتمل أن تنشأ عن ذلك منازعات قضائية طويلة ومكلفة .

كما أن الوكلاء يصرخون بأعلى الأصوات ، عندما أقترح عليهم أن يتخلصوا من الموردين ، الذين لا يعتمد بهم في الجودة أو مواعيد التوريد، خصوصاً إذا كانوا مشهورين، إلا أنه حتى قلة ضئيلة من حثالة الموردين خليقة بأن تصيب وكيلاً أو ممثلاً بالشلل .

نصيحتي هي : إذا لم تواظب على وضع معايير عالية للتعامل مع الممثلين والتجار وتجار الجملة والوكلاء ، وأيضاً على التخلص من اثنين في المائة أو نحو ذلك من السيئين جداً كل سنة ، فسوف تعاني في دائرة الاستجابة للزبائن .

٢ - **وفر الدعم بجرأة واستفاضة وبذخ** . هذه المقولة تتناظر بالضبط مع نقطة الختام ، فيما يتعلق برجال البيع والخدمة والدعم الميدانيين . فكر في مضاعفة قوة الدعم التي تخدم الوكلاء والممثلين مرتين أو ثلاث مرات ، ولا تجعل يدك مغلولة عند الإنفاق على دعم النظم ، كن جريئاً ! وأنا عندما أنظر مثلاً إلى فريتولاى أو ديزنى .. فإننى لا أستطيع أن أتصور أحداً ، سواء في القطاع العام أو الخاص، يمكن أن أقول عنه إنه يبالي في هذه المسألة .

الحد من الإنفاق وخفض التكلفة هما العقيدة المقدسة عند رجال الأعمال الأمريكيين، إلا أن أضمن الطرق لخفض تكلفة الوحدة الواحدة هي قسمة التكلفة على دخل أكبر . إن مجموعة صفات الزبائن بأكملها - وهذه أكثرها - تحض على هدف أساسي جديد : زيادة الدخل ( انظر أيضاً ع - ١٠ ) . والواقع أن وضع الاستراتيجيات الرابطة - التي أوردناها من (ع - ١) إلى (ع - ٦) - موضع التنفيذ ، يبدأ بتحويل الوحدات الميدانية المهمة ، والقوى التي تدعمها ... هؤلاء الذين من أقرب الناس للزبون ، تحويل هؤلاء إلى أبطال للشركة ، وليس باعتبارهم مجرد « أحد عناصر التكلفة » التي يجب تخفيضها .

### النظائر في القطاع العام

مما يؤلم أن الصورة في القطاع العام طبق الأصل من هذه الوصفة : فالممرضة في المستشفى الحكومي ، والمدرس أو المدرسة في المدرسة الابتدائية والثانوية ، يجب أن

يكونوا أبطال البلد ، ولكنهم ليسوا كذلك .

في فيرمونت ، الرجال الذين يقوبون عربات إزالة الثلوج في الشتاء يحظون بتقدير زملائهم المواطنين ، ولو أنهم لا يعطون كل ما لديهم .. فإن النشاط الاقتصادي ، بل والحياة نفسها ، سوف تصاب بالشلل ، والكل يدركون ذلك . وبالمثل .. فإن رجال المرافق في أعقاب زوبعة ، أو رجال المطافيء ، كل هؤلاء أبطال على الأقل في أثناء انشغالهم الفعلي بهذه الأزمات .

ولكن ماذا بشأن جامعي القمامة وسائقي عربات النقل العام ؟ والكتبة في مقار أحياء المدينة ؟ والفرق التي تصلح الحفر في الشوارع ؟ إنهم أفراد الخط الأمامي الذين يؤدون أكثر الخدمات وضوحاً . والجمهور بما في ذلك العدد من الرسميين المنتخبين لديهم عادة غير مستحبة وهي وضع كل هؤلاء معاً ، وتسميتهم « البيروقراطيون » ، الذين يعيشون على إعانة الحكومة.

فلا أحد ينكر أن لدى القطاع العام نصيبه من البيروقراطيين المعقدين السفهاء ، كما أن هناك العابثين في القطاع الخاص . ولكن تحليل بيتسي ساندرز للموقف يصدق على القطاع العام أيضاً . وعندما ترى موظفاً يعامل الجمهور بسلوك حقير ، وبمقلية « أنا لا أعدو عن كوني مطبقاً للقواعد » .. فإن العيب في الكاتب القابع في مبنى البلدية ليس بأكثر مما هو في كاتب محل « ميسى » في بالو ألتو .

وقد جاء رون هارتمان ، رئيس مرفق النقل في مدينة بالتيمور ، بحل مبتكر لهذه المشكلة . إذ أراد أن يضع نظاماً لمكافحة سائقي سيارات الأتوبيس على الأداء الحسن . ولم يقدمه عجز القطاع العام عن أن يمنح مكافآت مادية ، ورأى أن أصحاب محلات وسط المدينة يغيبون من حسن الخدمة في مرفق النقل . وهكذا .. استمد منهم هدايا بمنحها للسائقين الممتازين ( وجبات مجانية ، تذاكر للسينما ) ، وذلك في مقابل إعلانات عن متاجرهم يعلقها على الأتوبيسات بالمجان .

في كل مرة يتلقى فيها سائق خطاب تقدير من زيون ، فإنه يمنح مكافأة . ويحمل المفتشون المنتقلون معهم تذاكر السينما وكوبونات الوجبات المجانية ، وعندما يرون سائقاً يؤدي عملاً ممتازاً .. فإنهم يعطونه المكافأة فوراً .

## الخطوات الأولى

هل يمكنك أن تجيب عن هذا السؤال : « هل يشعر أفراد البيع والخدمة والدعم غير المباشر العاملون لديك بأنهم أبطال » . إذا لم تكن لديك الإجابة عن هذا السؤال .. احصل عليها من الخارج - من ذلك أن تسأل زبائنك ( المتفاعلين النهائيين ) وجميع أعضاء شبكة التوزيع . ألزم نفسك الآن بثلاثة أنشطة منظورة في الشهر ، وذلك مع : (١) أفراد البيع والخدمة الميدانيين ، (٢) نظرائهم غير المباشرين في أماكن مثل مراكز الحجز والتوزيع .

## ملخص

مع اشتداد الرغبة في الاستحواذ في كل سوق .. لابد من أن نصبح ممن تستبد بهم فكرة الاهتمام بالزبون .

إن الفرصة تكمن الآن ، لا في إتقان الإجراءات الروتينية ، بل في انتهاز فرصة عدم الاستقرار ؛ أي خلق الفرص من خلال الفجوات اليومية التي تحدث في السوق المتقلبة. ولتحقيق ذلك .. لابد من أن يسيطر الزبون ، بروحه ، وأيضاً بلحمه ودمه ، على المنظمة في كل نظام وفي كل قسم ، وفي كل إجراء أو خطوة ، أو في كل اجتماع يعقد ، وكل قرار يتخذ .

اخلق ثورة تقوم على فكرة الولع بالزبون . تعود أن تتأمل التفاصيل الضئيلة في أصغر برنامج ، بحيث تراها بعين الزبون ؛ أي كما سيدركها أو سيشعر بها هو لا أنت . اجعل أبطال التغيير من أجل مساندة الزبون ، وليس حراس الاستقرار الداخلي ... هم الأبطال الجدد في الشركة في كل وظيفة من وظائفها .



## فجر ثورة الزبون

عندما كان دون شافر ، حاكم ولاية ميريلاند ، عمدة لمدينة بالتيمور ، كان يعلق لوحة من ورق الرسم على جدار مكتبه ، كتب عليها بالخط اليدوي وبحبر أسود ، مايلي :

رقم ١ الناس .

رقم ٢ أعمل الآن .

رقم ٣ أدّ العمل صحيحاً من أول مرة .

رقم ٤ فى حدود الميزانية .

رقم ٥ هل تود أن تعيش هناك ؟

إذا تخطيت العوائق الأربعة الأولى ، ولم تستطع أن تقفز فوق الخامس .. فقد فاتك الموضوع بأكمله .

هذا هو التوجه الصادق نحو الزبون . كل فعل - مهما كان صغيراً ، ومهما كان القسم بعيداً عن خط النار - فلابد أن يتم إجراؤه ورؤيته بمعنى الزبون . « هل هذا سيسهل الأمور للزبون ؟ » « هل سيصبح الزبون أكثر حصولاً للريح بسبب ذلك ؟ »

يجب ألا توجد إدارة ، بما فى ذلك الإدارة القانونية وإدارة الحسابات ، لأجل «حماية المنشأة» . إذا أردت أن تتجنب تأخر دفع مستحقات الشركة .. فهناك حل بسيط لهذه المشكلة ، اجعل كل زبون يدفع ثمن المشتريات كاملاً عندما يطلب الشراء ، ولكن المشكلة هي أنه لن تكون لديك زبائن بطبيعة الحال .

## أكد على إنماء الدخل

إن معادلة العمل التجارى بسيطة : الربح يساوى الدخل مطروحاً منه التكلفة ، أو  
لعلها أعقد من ذلك قليلاً : الربح فى المدى الطويل يساوى الدخل الآتى من خلال علاقة  
دائمة مع زبون سعيد ، مطروحة منه التكلفة .

وبكل تأكيد ، فإن الأطر الخاصة بالتكلفة لعديد من المنشآت ، ليست خارج نطاق  
المعقول ، ولكننا مع ذلك ، وطوال بضع عشرات من السنين الأخيرة ، نجد أن الفكرة التى  
استبدت بنا ، هى الاهتمام بالتكلفة أكثر من العمل على زيادة الدخل . إن الوصفات العشر  
المتعلقة بتحقيق الاستجابية الكاملة للعملاء ، تحض على إزاحة الأضواء ، لتركز على  
زيادة الدخل : مثلاً ، عندما تسوء الأحوال ، زد عدد أفراد البيع ، ولا تحد من ميزانية  
نفقات السفر المخصصة لقسم البيع .

يشرح فيل بريسلاى Phil Bressler مدى أهمية زيادة الدخل ببساطة ووضوح ،  
وهو يوجه حديثاً إزملائه فى وكالة شركة « دومينو Domino » :

اثنان من المديرين العاملين معى خرجا إلى السوق ، وابتاعا عدداً من المتاجر غير  
الرابحة . أول شيء أرادا أن يعرفاه هو كيف يحولانها إلى سلع رابحة . وأول ما  
قلته لهم كان : « دعنا من ذلك » . عندما تتناسى موضوع الربحية ، فإنها تأتى  
إليك ، وعندما تتشغل به ، فإن الزبون دائماً يصاب بالأذى . لدينا فتى تولى أمر  
متجر ، دخله الأسبوعى ٦٥٠٠ دولار ، رفعه إلى ١٢٥٠٠ فى أربعة شهور . وهو  
يتحمل تكلفة فظيعة ، ولا يكاد يحقق ربحاً . وأظن أقول له : « انس ذلك » ، لأنه فى  
بحر ثلاثة شهور سيكون لديه مشروع يبلغ دخله ٢٠٠٠٠ دولار فى الأسبوع . إن  
الطريق إلى الربحية هو بناء المبيعات ، ويمكنك أن تخفض تكاليفك فقط قبل أن  
تحدث الضرر بالزبون . وإن يمكنك أبداً أن تزيد مبيعاتك أكثر مما ينبغي ، فمهما  
زبتها فسيظل ذلك مرغوباً لمجرد تأكيد هذه النقطة . نحن نجرى تحليلاً من بيت إلى  
بيت لمبيعات واحد من متاجرنا فى تاوسون ( ولاية ميريلاند ) ، لديه أعلى درجة من  
اقتحام السوق فى البلد كله . وفيما يتعلق بمحلات بيتزا دومينو فإن المبيعات  
الحققة تصل إلى ٣٥٠٠٠ دولار أسبوعياً ، ٢ دولار لكل منزل فى المتوسط ،  
ومتوسط الطلبية الواحدة ٦.٤٩ دولار . وهكذا فإن لدينا زبائن كثيرين ، ولكننا

وجدنا أنه من بين ١٧٠٠٠ عنوان بيت ، لدينا ١٧٠٠ زبون فقط ، أى عشرة فى المائة ! كدت أجن ، كان يجب إن أن تكون المبيعات ٧٠٠٠٠ دولار أسبوعياً ، ولكن هذا كان أفضل اقتحام للسوق لدينا ( من بين ٢٨٠٠ محل بيع ) فى بيتزا دومينو . انظر إلى ضخامة الاحتمالات فأقصى ما لديك هو ١٠٪ من منطقتك ولكن ليست هناك نهاية لما يمكن أن يتحقق .

وحتى عندما تركزت نظريتنا على تنمية الدخل .. فإن المعالجة كثيراً ما كانت خاطئة ؛ لقد بذلنا اهتماماً أكبر مما يجب بما يلى : (١) الحصول على نصيب فى السوق من خلال خفض الأسعار . (٢) تنمية المبيعات من خلال وسائل التسويق . (٣) بيع وحدات الأعمال وشراؤها إلى أن بدأت المتحصلات والمطالبات تضل الطريق .

المشورة هنا متناقضة ، والذي أوصى به هو : (١) أى منتج يمكن أن يتحقق تميزه ويتحول إلى صنف رابع مضيف للقيمة - خاصة حتى فى الأسواق التى قد تكون الأقدم والأقل حركة والأكثر بساطة . (٢) إن الجودة لا تأتى فقط بالفائدة فى كل مكان ، بل إنها تتحقق حين يتحقق خفض هائل فى التكلفة بشكل متصاعد . (٣) « الخدمة المضافة » والاهتمام بغير الملموسات قد يكون أساساً للتمييز بشكل أفضل حتى من الجودة ، رغم أنها مكلفة . (٤) من الممكن إحداث زيادة جذرية فى مدى الاستجابة ، وهذا أيضاً قد يحقق وفراً ( من حيث إنها لا تتيحس دون تنظيمات أكثر تجديداً ، وقدراً أقل من الإدارة ، كما تتطلب مخزوناً سلعياً أقل ... وما إلى ذلك ) . (٥) خلق الأسواق ( تكوين أسواق مشكاة جديدة ) وبناء علاقات مع الزبائن وأعضاء قناة التوزيع ، يجب أن يحل محل الأعياب السوق وأنواته ، كدعامة أساسية لولع المنشأة بفكرة الزبون .

كل هذا من شأنه أن يقلب التسويق رأساً على عقب ، بطرائق كبيرة وصغيرة . يعلق على ذلك جروكوك ( تى . آر . دبليو ) ، مظهراً مدى صعوبة إيجاد قسم بحوث تسويق يجرى بحثاً فى السوق عن الجودة ؛ أى التركيز على الجودة النسبية لما تعرضه أنت ويعرضه منافسوك . أما ماكينا ( سيليكون فالى ) .. فيلاحظ الصعوبة الشديدة فى تحويل المنشآت من عقلية الحصول على حصة من السوق إلى اعتناق فكرة خلق السوق ، ومن التركيز على الدعاية والأعياب الترويج إلى الاهتمام بإنماء السمعة الدائرة على الألسن ، ومن التركيز على الخواص المادية الملموسة لمنتج أو خدمة إلى التركيز على الصفات غير الملموسة .

تعتمد جميع التغييرات على قاعدة من السلوك الآدمي . وعلى أية حال ، فإن وصفات الزبائن تنصب على المهارات الجديدة ، لا على الوسائل الجديدة . ونحن نؤكد (من ع-٢ إلى ع-٤) على أن التعليق بالجودة والخدمة والاستجابية يجب أن يكون متمشياً مع نظم عالمية الطبقة أو المستوى - تقنيات كروسبى أو ديمينج .. منظومات المساندة التى تتميز بها ذا ليميتد أو فيديرال إكسبريس ، وأن هذا العنصر له أهمية حيوية قصوى . إلا أن التأكيد الكلى على بناء المهارات بالتوجه نحو الزبون لا يزال أساسياً : (١) مهارات حل المشكلات للجميع من أجل تحقيق تحسين الجودة المتناغم مع غيره . (٢) مهارات الإنصات الساذج من أجل تفهم خصائص المنتج ومكوناته كما تبدو فى عين الزبون . (٣) الانتقال من علاقات التضاد إلى علاقات تعاونية داخل المنشأة ، تهدف إلى تحطيم العوائق البنيوية والهيروكراتية القديمة ، من أجل تحقيق استجابية سريعة سرعة البرق . (٤) تعلم العمل كشريك مع الموردين والموزعين ، وليس كطرف فى تعاهد ، ينازع بعض أطرافه البعض الآخر . (٥) تزويد أفراد الخط الأمامى فى البيع والخدمة بالقدرة على حل غالبية المشكلات ( أو الرغبة فى حلها ) حيثما ووقتما تحدث ، وليس تأجيلها أو إزاحتها جانباً أو إرجاعها إلى « النظام » وتحميله اللوم من أجلها . (٦) معاملة كل زبون سواء أكان يشتري مادة بقالة أم كان يشتري حاسباً رقيقاً على أنه : (أ) قطاع من السوق له احتياجات ذات طابع خاص . (ب) شخص نود لو أن نكون معه علاقة دائمة .

### الثورة أمر لا بد منه

إن قلب افتراضاتنا الأساسية رأساً على عقب على نحو واقعى ، مهمة تثير الخوف، ولكنها لا تزال أهون الأمورين اللذين تلتى بهما هذه الصفات . والنصف الثانى من ضرورة الولوج بالزبون يذكرك بأننا بسبيل زيادات خرافية ، وليس مجرد إضافات مرحلية :

١ - فى (ع - ١) ، أننا لم نطلب منك أن «تفكر فى التوجه نحو القيمة المضافة» ، بل طلبت منك أن تحول محفظة نشاطك كلها نحو منتجات وخدمات ، تتصف بالقيمة المضافة ويسرعة . وقد أصبرت - عندئذ - على أن كل منتج أو خدمة يمكنها أن تحقق التميز الجامع ، ثم إنه يتعين عليك ، مهما كانت شناعة التميز ، أن تضع أهدافاً كمية شهرية لإخفاء المزيد من التميز عليها .

٢ - فى (ع - ٢) ، أننا لم نطالب بتحسين الجودة ، بل طالبت بـ « ثورة » ، معتدياً بانتقاء

هذه الكلمة . تذكر مسيرة تويوتا من ٥٠٠٠ اقتراح إلى ما يقرب من مليونين ، والتحسين مئات المرات الذي أدخلته آي . بي . إم . على تقنياتها القيمة ، وتذكر كذلك تعلق « العجوز » كولمان بالمواعد والغلايات الممتازة ، وما إلى ذلك . ثم إنني قدمت الأدلة الدالة على أن :

- أ - الذي سيأتي من وراء زيادة الدخل نتيجة لتحسين الجودة سيكون هائلاً .
  - ب - يمكنك أيضاً أن توفر المال كنتاج جانبي ، إذا قمت فعلاً بالعمل صحيحاً من أول مرة (تذكر أن الرداءة تكلفك من ٢٥٪ إلى ٤٠٪ من البشر والأرصدة )
  - ٣ - في (ع - ٢) ، تذكر تلك القطع الصغيرة في نورديستروم : هذه أيضاً تشكل ثورة - أي سلوكاً ثورياً - بشأن الاحتمالات ، التي لا حدود لها في سبيل خدمة الزبون ، وإضافة منافع غير ملموسة إلى منتجاتك مع تحقيق أرباح .
  - ٤ - في (ع - ٤) ، نجد مرة أخرى أن الثورة هي صيحة التجمع . اقطع أزمئة الاستجابة بنسبة ٩٠٪ ، وكثيرون يعلمون هذا بالضبط . أوجد وصلات إلكترونية مع ٧٥٪ من زبائنك في بحر الأربعة والشعرين شهراً القادمة ، وإلا فكن مستعداً لأن تشهر إفلانك ، عندما يسبقك منافس إلى ذلك ، حطم الموائق الوظيفية في المصنع ، واجعل جميع الوظائف تعمل معاً لتؤدي كل شيء بأسرع مما يؤدي الآن عدة مرات .
- ملحوظة : كل هذه الخصائص التي تبدو هلامية ( من ع - ١ إلى ع - ٤ ) ، يمكنها في الواقع أن تقاس ، بل لابد لها من أن تخضع لذلك . تكون إضافة علامات التميز والجودة كما يتصورها الزبون ، وكذلك تكلفة الجودة وتصور الزبون للخدمة وللأشياء غير الملموسة وازمن الاستجابة ، وليس هناك ما هو « هين » بشأن هذه الأمور .

٥ - سواء أكنت منشأة صغيرة أم منشأة كبيرة : تحول إلى نشاط دولي . اذهب حتى إلى اليابان ، وازدهر ، هذه هي ما تطالب به ع - ٥ ، وقد كان التأكيد مرة أخرى على بناء المهارات والعمل الشاق : تعلم اللغة ، وقم بزيارات كثيرة ، زيارات نصف هادفة لكي تبدأ أول الأمر في بناء علاقات . ابن كل شيء على أساس المتطلبات المحلية من البداية ، وتوقع سنوات لا تأتي إلا بعائد متواضع .

٦ - وفي ع - ٦ ، اعمل على تركيز التحديات التي تنطوي عليها (ع - ١) إلى (ع - ٥) . اشرح فكرة تفردك في فقرة صغيرة ، مكونة من خمسة وعشرين كلمة ، تعبر عن جوهر معالجتك للامتياز في السوق . تأكد من أن أحدث من عين في وظيفة مراقب غرفة البريد يفهمها جيداً ، وأنه يتوصل إلى ذلك في خلال ٢٤ ساعة من استلامه لعمله . الإعلان عن الاستراتيجية الذي يتضمن كل « الكلام الصحيح » شيء عظيم ، ولكنه عديم الفائدة إلى أن يفهمه ويؤمن به ويهتم به القائمون بالتحميل على رصيف الشحن في الثانية صباحاً .

٧ - في استخدام (ع - ٧) المنصبة على مهارات الإنصات .. بدأت أتناول ماهو ضروري لتحقيق استراتيجيات البقاء في السوق ، والواردة من (ع - ١) إلى (ع - ٦) ، كما تناولت إنماء توجه حقيقي نحو الإنصات ، ينطوي أيضاً على تحديات جذرية : كل مسوق يخصص لذلك ٥٠٪ من وقته ، وكل عامل إنتاج يقابل الزبائن عدة مرات في السنة . توج هذا بسلوك مؤداه : « عامل الزبائن كما لو كانوا يتكلمون لغة أجنبية » - فهم حقاً كذلك .

٨ - في (ع - ٨) هناك ثورة مرة أخرى حول التصنيع (أو العمليات) من « مركز تكلفة» إلى السلاح الرئيسي للتسويق . يجب أن يتساوى كل جانب من جوانب العمل والحياة في المصنع أو مركز العمليات مع فكرة الهوس بالزبون ، بما في ذلك التعامل الميداني والعمل مع الزبائن .

٩ - تنادي الفكرة (ع - ٩) ، وهي تحويل أفراد المبيعات والخدمة والمساندة إلى أبطال الشركة ، أيضاً بالثورة . ومرة أخرى فإنه لأمر حيوي وأساسي أن نفكر ونتحدث بالكم . فُكر في « التضخم في العمالة » عند نورديستروم (والتضاعف سبع مرات منذ ١٩٧٨ في سوق عسرة ، وبدون استحواذ على مشروعات أو عمليات أخرى) ، وفي قوة البيع الجيدة التجهيز التي قوامها ١٠٠٠٠ فرد عند فريتولاى ، مع ٣٣٠ مليون دولار أرباحاً سنوية ، وفي المنشأة الكيمائية التي لا تستطيع أن تقاوم .. أضف فرد بيع ، فبعد ذلك بسنة أو نحو ذلك يتولد إيراد قدره نصف مليون . لقد طلبت منك أن تفكر في مضاعفة قوة البيع ، وأن تأخذ صفوة أفراد الخدمة والتوزيع إلى موقع جذاب في بالم بيتش لعقد الاجتماعات السنوية ، كما يحتمل أنك تفعل مع صفوة

أفراد البيع منذ سنوات .

هذه الوصفة الأخيرة في قائمة وصفات الزبائن ، تحاول أن تحتوى على الروح التي تسود الثورات التسع الأخرى التي دعوت إليها حتى الآن . ومجموع الثورات التسع التي تتمثل في (ع - ١) إلى (ع - ٩) ، هو المنظمة التي توجه جل اهتمامها إلى الزبون .

## ولنبداً الآن

الأنباء الطيبة هي أنك : ليس لديك خيار في الأمر . لا توجد في هذه الدنيا منشأة آمنة ومضمونة الاستقرار ، بدءاً من أحدث محل أزياء أنيقة ، فتح في شارع يونيون بسان فرانسيسكو ، إلى مرفق عام في مدينة دايتون بولاية أوهايو ، ومن أى . بى . إم . ودى بون إلى جنرال موتورز . فجميع هذه الوصفات إذن « أمور محتومة » ولا بد منها . لا مدينة آمنة ، ولا ولاية آمنة ، وسواء رضيت أم لم ترض .. فإن التنافس من أجل العمل أصبح قاسياً . أصحاب الأعمال يطلبون المستحيل : مزيداً من الخفض في الضرائب ، ومدارس وطرق سفر أفضل ، وتدريباً للعاملين . يضاف لذلك أن المدن والولايات تبيع خدماتها للغير تنافسياً ، بدءاً من الطاقة إلى إدارة منظومات البيانات ، في محاولة لزيادة إيراداتها وبسط تكاليفها على نطاق أوسع . ونفس القصة في الرعاية الصحية : تميزات مدفوعة بالسوق مضيئة بدرجة أكبر ، وفي ذات الوقت : تكاليف مخفضة .

القول بأنه ليس لديك خيار لا يعنى « خذ العشر توصيات كلها مرة واحدة » . تذكر الكلمة الموجزة حول « الأنماط » في نهاية (ع - ٢) ، وقد تتبعنا تطور خمسة برامج ناجحة في الجودة والاستجابية ، وذكرنا أن فورد وآخرين كانوا عقلاء في أنهم لم يحاولوا كل شيء في ذات الوقت .

ما زلت أرى أن هذه نصيحة سليمة ، ولكن مضمون (ع - ١٠) ينطوى على أكثر من ذلك ؛ فبينما يتعين عليك أن تتصارع مع تحديد برامج معينة للجودة والإنصات ، فإن عليك (ويمكنك ) أن تبدأ في العمل على أن تغير شكل منظمتك بحيث يمكنها التوجه نحو تجارة الجملة ، في جميع أنشطتها ، هذا المساء .

إن مثل هذه الثورة تستلزم برامج تفصيلية ، مثل: المنظومات الجديدة للتدريب والمساندة ( انظر أيضاً من ١ - إلى ١٠ - ن ١ - إلى ١٠ - ن ١٠ ) . ولكن شعار «نحن

نعيش من أجل الزبائن « يمكن أن يتصدر جدول أعمالك اليوم . علق ما يناظر لديك اللافتة التي يعلقها الحاكم شيفر على جدار مكتبك ، أو وضعها في ذهنك هذا المساء ، وفوت كل إجراء من خلال غربال شيفر رقم ٥ ، « هل تود أن تعيش هناك ؟ » أى . كيف يشعر الزبون من جراء ذلك ؟

## الخطوات الأولى

الكلمة الأخيرة مخصصة لمدير يومينو : بريسلا : « عند اجتماع الفرقة .. فإننى أضمهم معا ، وأسأل كل واحد منهم : ما الذى فعلته من أجل الزبون ؟ ونجمع كل الأقوال ( مافعلوه ) ثم نأخذ الأصوات ، وأعطى جائزة للمدير الذى قام بأفضل عمل من أجل الزبائن ، ثم اطلب منه أن يذهب ويعطى جائزة لواحد من أفرادهِ . وهكذا .. فهم يكررون المباراة فى المحل ، وهذا يجعل أفرادك يفكرون بشكل ما فى الزبون « ماهو » ، الأمر بهذه البساطة . هذه اللمسة الأخيرة تقول ألف كلمة عن السلوك النهنى ، الذى يحرك المنظمة المولعة بالزبون ، وعن قائدها .

ما الخطوات العشر الصغيرة ، التى ستأخذها هذا الأسبوع من أجل إرساء روح « الولع » فى كل موضوع فى وحدتك أو منشأتك ؟



هناك الكثير



اتباع طريق  
الابتكار السريع

## ملخص الباب

إذا كانت الاستجابة السريعة للزوات تكاد تفوق التصور (خلق أسواق جديدة ذات القيمة المضافة إذا كان ذلك هو الهدف الأسمى ، فإن الابتكار السريع هو الوسيلة الأساسية التي تمكن من تحقيقه ، وهو أيضاً موضوع الوصفات من ١ إلى ١٠ - ١٠) (انظر شكل ١١) .

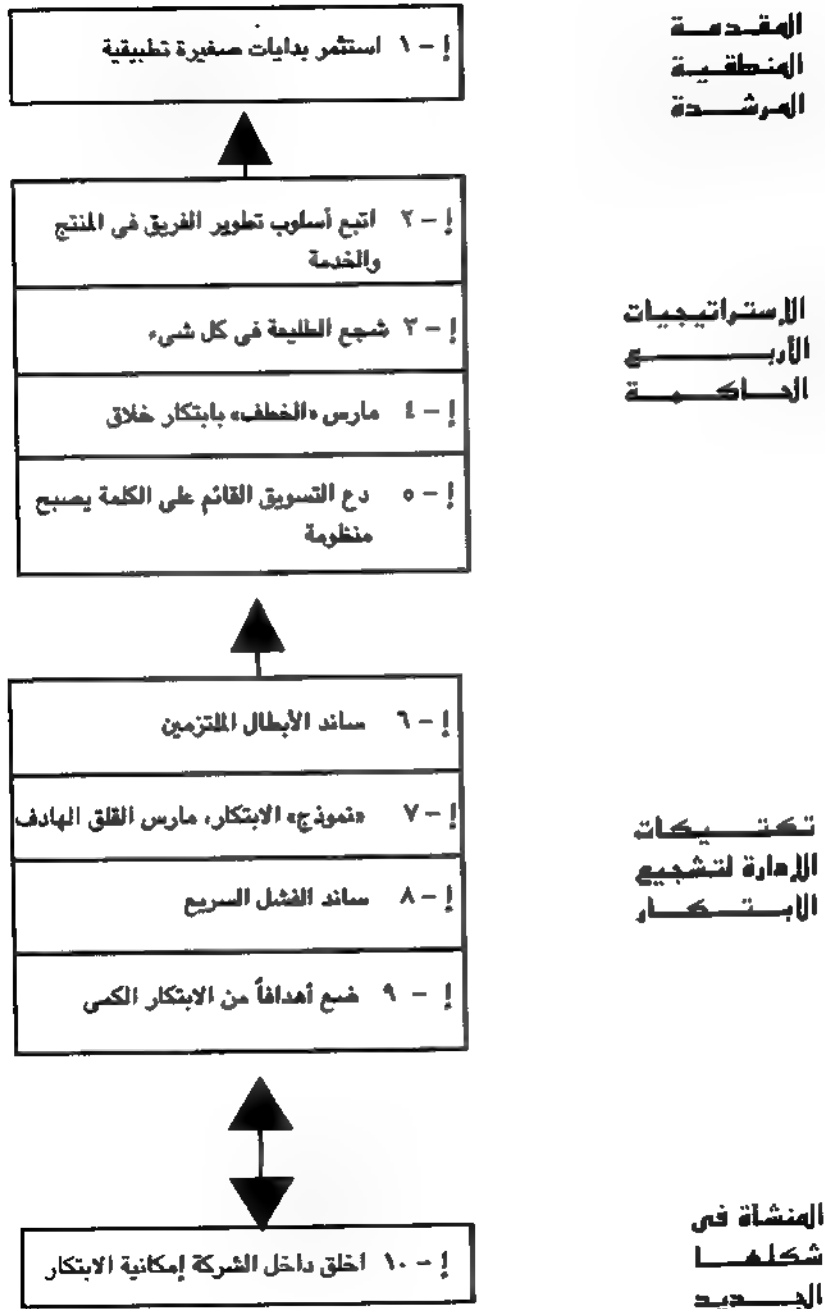
انزع غير الضروريات ، وستجد أن الابتكار - في شئون العاملين والحسابات ، وفي تطوير الإنتاج في المدارس وأقسام الشرطة ، كما في الصناعة ، هو لعبة أرقام . وهكذا ، فإن المعطيات المرشدة هنا ، في (١ - ٣) . تشجيع الاختيارات السريعة والعملية (التجريبية) الميدانية ، بدلاً من أن تعجز عن التقدم نتيجة الانشغال بكتابة مقترحات طويلة لا تؤيدها بيانات صلبة ، (١ - ٤) . ممارسة « السطو الخلاق » على الأفكار (ومواستها) واستمداها من أي فرد ومن أي مصدر بما في ذلك المنافسون ، (١ - ٥) . بيع المنتج أو الخدمة الجديدة عن طريق التسويق المستمر المنتظم بالسمعة الشفوية والكلمة الشائعة ، أي عن طريق « حملات التسويق » .

وفيما يلي أربعة تكتيكات أساسية للإدارة ، تستهدف تشجيع الابتكار (١ - ٦) ، مساندة وتأييد الأبطال المتحمسين بشكل دائم ، وهذه ضرورية للمحافظة على المبتكرين عموماً في مواجهة هبوط الاحتمالات ، ورفض أو عزوف الشركة عن الأخذ بما هو جديد ، (١ - ٧) . تحقيق النجاح في أمورك اليومية ؛ بحيث تصمد بقصد وإصرار لجهود الابتكار (وهو ما أسميه « تشكيل الابتكار ») (١ - ٨) : مؤازرة الفشل المصحوب بحسن الانتباه (والذي يمكن أن نتعلم منه شيئاً) وتحدي القواعد الحمقاء التي تعوق اتخاذ الإجراء الحاسم . (١ - ٩) : كثرة المطالبة بالابتكار من خلال نظم القياس والمكافأة، التي تطبق أهداف الأرقام « الصلبة » على ما درج تقليدياً على اعتباره متغيراً « رخواً »

وأخيراً .. تأتي (١٠ - ) لتصف المنشأة التي توصلت حديثاً إلى التكيف ، والتي تصل فيها القدرة على الابتكار إلى الدرجة القصوى .

إنه لأمر أساسي أن ندرك أنه بينما تصلح هذه الصفات للانفصال عن بعضها البعض .. فإن الأثر الحقيقي لها يأتي من كونها تحدث وقعها ، وهي تعمل معاً ، وتساند كل منها الأخرى .

## ( شكل ١١ ) السعى إلى الابتكار السريع





## ملخص

- وإذ تستمر الأسواق في وجودها المتناثر ، وتستمر التكنولوجيا في تقليب المنتج والخدمة رأساً على عقب ، ويستمر المنافسون الجدد في الظهور ، ينبغي علينا :
- أن نكون استراتيجية للابتكار ، تتميز بعدد لا ينتهي من بدايات صغيرة في سرعة البرق تتواكب مع اضطرام البيئة.
  - أن نصوب غالبية البدايات الصغيرة نحو الأسواق الصغيرة .
  - أن نجعل في غالبية البدايات الصغيرة بؤرة تطبيقية ( على الزبون ) ، أفضل من أن نبالغ في أهمية الطفرات التكنولوجية العملاقة .
  - أن نكون جماعات مستقلة تماماً ، تهاجم خطوط الإنتاج والخدمات التي هي أعز شئ علينا ، والتي تأتي بالربح وتجعلها متخلفة في غير أوانها ، قبل أن يسبقنا منافسونا إلى ذلك .
  - أن نعامل كل منتج سواء كان مرتقباً ، أم كان جديداً أم قديماً على أنه تجربة سوف يتم تعديلها بصفة دائمة .
  - أن نحقق اللامركزية ؛ فوحدة الأعمال المستقلة ذات الحجم المتواضع ، هي بالفعل بداية صغيرة .
- السرعة ، والإعداد ، والتركيز على التطبيق .. هذه يجب أن تكون المعادلة الجديدة للابتكار ، يدفعها التغير المتسارع في السوق . لا بد أن توجد في كل منظمة ، صغيرة أم كبيرة ، إنتاجية أم خدمية ، كميات كبيرة من البدايات الصغيرة التطبيقية التوجه ، تتمدد بسرعة أو تتلاشى بسرعة .
- حول نفسك إلى صاحب كلمة واحدة : حيثما تذهب في المنظمة ، اسأل عن البدايات الصغيرة لمنتجات أو خدمات مبتكرة ، أو عن أدوات نشر المنتجات أو الخدمات الجارية أو تمييزها ( من نوع له قيمة مضافة ) .

## استثمر في بدايات صغيرة تطبيقية التوجه

تميل الشركات الأمريكية الى أن تحصل على أفضل تكنولوجيا وأضخم أسواق بينما تتجاهل منتجات أقل لمعاناً وإثارة ، مع أنه عليها طلب في الأسواق .

مجلة إنديستري ويك

حول نجاح اليابان في البحوث والتطوير ، مايو ١٩٨٧

لا يمكنك أن تجتنب انتباه رئيس شركة حجمها ٥ مليارات دولار، لتجعله يتحمس لسوق تبلغ ١٠٠,٠٠٠ دولار، مثل المقصات أو شفرات الحلاقة المصنوعة من السيراميك. نحن نميل اهتمامنا من البداية على محركات السيارات المصنوعة من السيراميك ، ولانريد أن نمر بتجربة عملية التظم في الأسواق الأصغر حجماً .

د. / لي ويفرز

مدير التخطيط - شركة أليد سيجنال

من أين تأتي كل هذه الأشياء العظيمة ؟ إنها لا تأتي في الحقيقة من أي. بي. إم بل من شركات صغيرة تتكون من رجلين أو ثلاثة ، لأنهم يظنون أن أربعين فرداً لا يمكنهم أن يؤثروا ما يعمل ثلاثة ، إنه مجرد قانون الطبيعة البشرية.

روجر سميت

رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز

في حديث عن مصدر للنظومات المبتكرة لمشروع ساتيرن

ليترويت فرى بريس ، مارس ١٩٨٥

إن المشروعات التي تتقدم تقدماً مفاجئاً ، وابتدعها المنظمون ، ومضوا بها إلى الامام كانت لها صفة أساسية .. كانت كلها موضوع التامل العميق من جانب خبراء نوى مكانة ، أو شركات مسيطرة لها مطرة ، تستمد منها من أطقم بحوث كبيرة وموارد مالية ، سبق أن اعتبرت بالغة الصعوبة ، أو توقيتها غير مناسب ، أو تنطوي على المغامرة أو باهظة التكلفة وغير مربحة .

جورج جيلدر George Gilder

روح الإقدام في المشروع

## استحالة التنبؤ بالابتكارات

### تهزم التخطيط المفرط

جوهر الابتكار هو - وقد كان دائماً - التجريب الدائم. وللخطط والبحوث الأساسية أهميتها ، ولكن الاختبارات المتكررة في الأسواق الصغيرة أكثر أهمية .

- كتالوج « شاربر إيميچ Sharper Image » ( أى : صورة أوضح ) يعلن عن «بورتا كوبي Porta Copy» : آلة تصوير تحمل يدوياً من اليابان ، حجمها ٦,٢٥ × ٣,٢٥ بوصة ، وتزن أقل من رطلين ، وهي ليست من إنتاج زيروكس ، أو فوجي - زيروكس ، وتمثل نموذجاً للغزو الياباني ، وهي : (١) تطبيقية التوجه ، ونحو الزبون (٢) منتج صغير (٣) يصلح لأجل سوق صغيرة ( في البداية على الأقل ) (٤) يعتمد على تكنولوجيا لم تكتمل بعد .

- دخلت اليابان إلى سوق السيارات عن طريق فنلندا في أول الأمر ، حين لم يكن أحد يقلق نفسه باحتمال « هجوم » هناك ، فقد كان ذلك بمنأى عن الخاطر ، وهذا وصف حرقى. وفي السوق الفنلندية الصغيرة « المتوارية » ، بدأ اليابانيون يجرون تجارب على معالم جديدة للمستهلك الأوروبي ، ولم يقدموا على الغزو الشامل لأوروبا إلا فيما بعد ، عندما تخلصوا إلى حد كبير من عملية التجربة والخطأ .

في الباب الأول .. عرضت للدلائل الثابتة والمستمرة على مدى قتامة سجل الشركات الكبرى من وجهة الابتكار؛ فتطوير وإنماء منتجات قابلة للمقارنة يكلفهم من ثلاثة إلى عشرة أضعاف أكثر من غيرهم ، وهم يتأخرون عن إنماء أو اتباع أغلب التكنولوجيات



الجديدة ، كما أنهم ليسوا - خلافاً للفكرة الشائعة - أكثر استعداداً للإقدام على المشروعات المنطوية على المخاطرة ( الواقع أنهم أقل استعداداً بكثير ) ، وربما كان يمكن احتمال ذلك في الماضي ، ذلك أن يو . إس . ستيل ( أصبحت الآن يو . إس . إكس ) أمكنها البقاء لعشرات السنين في أسواقنا ، التي تتصف بأنها أسواق القلة ، برغم تأخرها في الأخذ بأي تكنولوجيا رئيسية جديدة .. إلا أن هذا لم يعد يصلح للبقاء .

يقول ديك فوستر ( مدير ماكينسى ) فى كتابه « الابتكار : ميزة المهاجم » : أغلب البيوت الضخمة يعوقها القصور الذاتى ، والقلة التى تحافظ فعلاً على ميزة الابتكار تتعلم أن تكون « قريبة من حد القسوة والفظاظة فى انقضااضها على منتجاتها وعملياتها الجارية، وفى التهامها ، وذلك فى ذات الوقت ، الذى تحقق فيه أكبر دخل ، ثم تبدأ فى البحث من جديد ، وهكذا ثم يضيف : « إن أفضلها تعتمد إلى التخلّى عن المهارات والمنتجات التى أوصلتها إلى النجاح » .

إنها عبارات عنيفة . فما الأسباب الجذرية التى تؤدى إلى فقدان المحتم للقدرة على الابتكار فى الشركات الكبرى ؟

على رأس القائمة : (١) البطء فى التحرك نحو اختبار أفكار جديدة ( ٢ ، ٣ ) الانحياز إلى جانب البحوث ذات الطابع الفكرى دون التطبيقى ، وما يصحب ذلك من اعتماد زائد على نظم تخطيط مملّة (٤) المشروعات الكبرى .

ولا شك أن التخطيط والتخصيص المتعقل للموارد سلوك رشيد ومقنع ، ولكن الابتكار عمل ينطوى بطبيعته على الإرباك ، وعلى عدم وضوح العواقب ، وهو يتزايد فى ذلك يوماً بعد يوم ، ولا يمكن التخلص من عدم الوضوح أو حتى مجرد الحد منه بدرجة محسوسة بالجوء إلى الإسراف فى التخطيط .

### نماذج للابتكار : الحالة ( النمطية ) لجهاز الفيديو

ما العامل المشترك بين آر . سى . إيه ، وسى . بى . إس ، ويل آند هاول ، وبولارويد ، وماجنافوكس ، وكوداك ، وسيرز ، وميتى ، وديفيد سارنوف ، وبنج كروسبى ؟ ما المشترك بين ماسارو إيبوكا Masaru Ibuka ، وألكسندر بونياتوف Alexander Poniatoff ، وشركة تليفزيون كارتريدج Cartridge Television Inc. ، وأندريه بليى

Andre Blay، وجورج اتكنسون George Atkinson، وستيوارت كارل Stuart Karl<sup>٩</sup> الفئة الأولى قائمة جزئية من أسماء شهيرة ، حاولت أن تخترع أو تباع أجهزة فيديو وفشلت ، أما القائمة الثانية فتتكون من منتجين وموزعين مجهولين ، وموزعين نجحوا في صنع ثورة جهاز الفيديو ( وبعضهم عاد بعد ذلك وفشل ) .

وكما جاء في كتاب جيمس لاردنر James Lardner « إلى الأمام سريعاً » قصة صناعة وتسويق أجهزة الفيديو في السبعينيات والثمانينيات تنطوي على تشكيلة من أعمال الابتكار .. فإنه لم تتمخض المشروعات الهائلة في الشركات الهائلة عن شيء ، وما تفوق هو الإحساس الغريزي ، فالذين اشتروا المنتج لم يكونوا هم الذين يجب ان يشتروه ، واستعمالهم له كان خاطئاً ، والذين باعوه لم يكونوا هم أيضاً من يليق بهم ذلك .

ثم جاءت شركة كانت آنذاك صغيرة السن والسمعة (سوني ) وواجهت « ميتي » وكسبت المواجهة. وكانت « أمبكس » إذ ذاك ضئيلة الحجم ، تقع في بلدة ريوود بولاية كاليفورنيا ، وكانت آر . سي . إيه تسخر منها ومن حجمها . انتصرت أمبكس « على كل من . آر . سي . إيه ، وديفيد سارنوف ، ومركز أبحاثه العملاق » . ثم جاءت سوني وتغلبت على أمبكس التي كانت تعلق على مكاتبها لافتات تقول « تعاون معنا من أجل محو الترانزستور » ، وسبقت شركة تليفزيون كارترديج سوني - وكانت آنذاك صغيرة الحجم ومبتدئة (في بالو ألتو بكاليفورنيا) - ولكنها وقعت في خطأ البيع عن طريق سيرز ، وهي الآن لاوجود لها . تعرضت سيرز للنهب من جانب بيلي وأتكسون وشركاهما ، حيث خلقوا صناعة جديدة بأكملها للتوزيع . متاجر الفيديو . ( وفي النهاية .. انهزم جهاز نظام البيتاماكس الذي وضعته سوني التي أصبحت الآن ضخمة ، وتغلب عليه نظام الشريط الأول في . إتش . إس ، من ماتسوشيتا والآخرين ) .

وفيما يلي أربعة معالم رئيسية لقصة جهاز الفيديو ، كل منها له مغزاه في موضوع الابتكار :

## ١ - «الناس الكبار» يقيمون مشروعات ضخمة ومعقدة وغير قابلة للتوازم ، ثم

يفشلون . كانت آر . سي . إيه وسى . بى . إس في مقدمة السباق في تسجيل الفيديو ، وتتسم مشروعاتهما بمايلي: (١) أفكار عتيقة ( آر . سي . إيه ومن معها لم يروا في جهاز الفيديو سوى مجرد جهاز تسجيل صوتي مطور ) (٢) مهندسون بأعداد هائلة في معامل

منعزلة (٣) غرور المديرين وتعلقهم بأشخاصهم . وقد أثبت كوداك وماجنافوكس وويل أند هاول وزينيث وغيرهم ، إن الكبار ، بما لديهم من صراعات سياسية داخلية كبيرة ، لا يتبعون أسلوب التجربة والخطأ ، بل إنهم يراهنون على مشروع واحد كبير ، ولا يقدرّون على أن يتركوه يتدهور . يقول لارينز : « كان تصور المشروعات الأمريكية قائماً على مستوى من الإنفاق الباذخ لا يدع مجالاً للتجربة والخطأ ... ولا فرصة للإتيان بمنتج معيب إلى السوق ( كما فعلت سوني ... ) ، والتعلم منه والمضى في الكفاح » .

٢ - « الصغار » يواجهون المحنة ويتحركون بسرعة ، وكثيراً ما يفشلون أيضاً - ولكنهم يصنعون الثورة . لقد فعلت أمبكس وشركة تليفزيون كارترديج وسوني ما لم تقدر آر . سي . إيه ، وغيرها على فعله : وجدت نفسها بعيدة عن مركز النشاط وغير ممولة جيداً ، ابتدعت أفكاراً جديدة وتحركت بسرعة ، ثم انتهى الأمر بالثلاثة إلى الفشل .

كلهم حاربوا معارك طويلة : سوني مثلاً ، تعطلت سنوات ، وهي تكافح من أجل شراء حق استخدام ترانزستور ، بل لابز بنحو ٢٥٠٠٠ دولار فقط . ميتي - وهي تتحكم بعناية في تصدير أرصدة اليابان القليلة في ذلك الوقت - رأت في الأمر شركة غير مجربة ، تتعامل مع تكنولوجيا لم يجربها أحد أيضاً ، هذا إلى جانب أن توشيبا وهيتاشي وغيرهما كانت تشتغل مع آر . سي . إيه على الترانزستور ( وصلت سوني إلى الحصول في النهاية على الموافقة ، ولكنها برغم تأخيرها سبقت كبار القوم في اليابان ، وكبار القوم في الولايات المتحدة وبدأت الإنتاج قبلهم بسنوات ) .

٣ - الرابعون كان لديهم التوجه نحو الزبون ( المستهلك ) ، برغم أن الطريق إلى المستهلك كان وعراً ، ويتطلب استماتة شديدة . كانت أمبكس مدفوعة بقوة الهندسة وسوني بالمستهلك ، وقد وجد مهندسو أمبكس سوقاً لثلاثين جهازاً فقط ، وتمسكوا بالصمامات المفرغة من الهواء ، وأضافوا أجراساً وصفارات لتلبية احتياجات كل مستهلك على حدة .

وقد قال ماسارو إيبوكا Masaru Ibuka ، مؤسس سوني ( وهو أقل شهرة من شريكه أكيو موريتا Akio Morita ) « إن لاعبي الولايات المتحدة أضلّتهم أشغال الدفاع والفضاء ، حيث لا المال ولا التعقيد يعدان قضية » .. ليست لديهم فكرة عن كيفية تطبيق التكنولوجيا الرفيعة في مجال المستهلك ، واكتفى غيرت الفكرة ، شعار ( المستهلك أولاً ) كان فكرتي » . هذا الانحياز مازال يكمن لدى سوني إلى يومنا هذا . وقد سبقت هذه

الشركة كلاً من مارتسوشيتا وفيليس (المخترع الأصلي) بجهاز الأسطوانة المركزة « الذي كان حجمه يبلغ ١/١٢ من حجم الطراز الأسبق ، كما كانت تكلفته تبلغ الثلث . ويروى لاردنر أن كوزو أوهمسونى Kozo Ohson (مدير سونى) حفر كتلة من الخشب سمكها حوالى بوصة ونصف ، ومساحتها خمس بوصات ، أى إنها بالكاد أكبر من الأسطوانة نفسها ، كانت الفكرة هى « إقناع المهندسين .. قلت لهم إننا لانتطيع أن نقبل السؤال : لماذا هذا الحجم ؟ كان هذا هو حجمنا وانتهينا » ( أصول جهاز الأذن ، وكذلك وكمكان سونى ، كانت مشابهة لذلك ، ومصممة على أساس استعمال المستهلك ، والواقع أن واضع التصميم كان يراقب قبقاب التزلج الذى يستخدم فى كاليفورنيا ، انظر ع - ٧ ) .

وفى جميع هذه الحالات .. أدارت سونى ظهرها لبحوث السوق فى كبرياء ، وأنتجت تصميمات يفضلها المستخدم « اعتماداً على الفراسة \* » ، ولكن حتى هنا لم يكن مسار الثورة موجهاً نحو الاختصاص فى الوسائل السمعية بوضوح ، وقد وضعت سونى تصميماتها من أجل المعلم أو الطالب ، وليس من أجل الاختصاصى ( وقد فعل ستيفين جوين شيئاً مماثلاً لذلك فى أبل ) . وبرغم ذلك كانت أوائل الأجهزة بالغة التعقيد وعديمة المرونة ، وكان العمل الباهر لسونى وهو استحداثها لجهاز « يو - ماتيك » علامة على الطريق ، ولكنه ليس للمستهلك ، بل صفقة لشركة الأنباء سى . بى . إس ، التى اشترت يو - ماتيك ، ومعه كاميرا فيديو يابانية خفيفة من صنع إيكيجامى من تغطية زيارة نيكسون لموسكو سنة ١٩٧٤ . وينتهى لاردنر إلى أنه « برغم أن يو - ماتيك حازت على الرفض القاطع من جانب سوق المدارس التى كانت موجهة نحوه أصلاً .. فإنها حققت نجاحاً مذهلاً على أية حال » .

٤ - أعاد التاريخ نفسه فى كل مرحلة من مراحل العملية . كانت دراما التوزيع تكراراً للحمة الاختراع ذاتها ، وبينما تعثرت سيرز وآخرون فى مسارات عادية .. نجح أندريه بلى ، لقد جاء من خارج الحلقة وأنشأ النادي الأمريكى للفيديو ، وسرعان ما جاء جورج أتكنسون ، وهو مجهول بنفس القدر وحقق الوثيقة التالية ، عندما أجرى النادي لهوارد جونسون وهوليداي إن وشيكى بيتزا وغيرها ، يقول لاردنر معلقاً « وجدت

\* إلا أن سونى تلمت فى هذا الاتجاه ، عندما تمسكت بغورمة بيتماكس فى مواجهة تصميم فى إتش. إس. « VHS » ، الأفضل بالنسبة إلى المستهلك .

الاستديوهات نفسها تتعامل مع تاجر برامج الفيديو ، وهو نوع من الكيانات الصغيرة فى دنيا الأعمال ، لم يتصور أحد على الإطلاق أنها توجد . « لم تكن هناك حدود لهذه النزعة للضربات الآتية من لاعبين لا يدرك وجودهم أحد . فى هذه القصة المنطقية للابتكار ، ومع صعود النزعة الابتدائية نحو العرض المنزلى إلى قمته .. أفرخ ازدهار جهاز الفيديو ازدهاراً لفيديو « كيفية العمل » . ويقول لاردنر مفسراً : « لم يكن باستطاعة كل مدير من هوليوود أداء هذه الوثيقة الفكرية » . وهكذا .. فإن الشاب ستيوارت كارل ، هو الذى أتم عملية الانتقال من المراتب المائية الى الفيديو المنزلى ، وكان شريط جين فوندا للتمرينات الرياضية بمثابة بداية ثورة أخرى .

وكالعادة ، حارب الكبار التغير على طول الطريق . لقد خصص جانب كبير من كتاب لاردنر لمقاضاة الاستديوهات (بالاشتراك مع سونى) عن تقليد الأشرطة . وحاربت الاستديوهات أيضاً تأجير أفلام السينما على أساس أنها قد تحطم تقدمها . وبدلاً من ذلك ، حدث أن مال زبائن الفيديو الى الاتجاه الى ارتياد السينما بدرجة أكبر .

### واجه الحقيقة : كلنا نخطئ فى التنبؤ بالمستقبل

« بالله عليك ، انزل الى المستقبل وتخلص من هذا المعتوه هناك ، أنه يقول إن لديه آلة يمكن بها أن ترى باللاسلكى . احترس منه ، قد تكون معه سكين . » قال محرر ديلى اكسبريس فى لندن ذلك ، وهو يرفض أن يرى جون بيرد ( John Baird ) مخترع التلفزيون ( سنة ١٩٢٥ .

وقال هارى وارنر Hary Warner مؤسس استوديو وارنر برازرز ، سنة ١٩٢٧ . « بحق الجحيم ، من الذى يريد أن يسمع الممثلين يتكلمون؟ »

وقال توماس ج . واطسون ، رئيس مجلس إدارة آى . بى . إم . عام ١٩٤٣ : « أظن أنه توجد سوق عالمية ، يمكنها استيعاب خمسة حاسبات . »

وقال كين أولسن Ken Olsen ، رئيس ديجيتال إكويپمنت Digital Equipment « ليس هناك من سبب يدعو المرء إلى أن يقتنى حاسباً آلياً فى منزله . » فى عام ١٩٧٧ .

وبدلاً من قصة أجهزة الفيديو .. كان يمكننى أن أتى بملحمة العصامى ماكونالد ، وانطلاق ثورة الوجبات السريعة؛ أو أميركان إكسبريس ، وبطاقات الائتمان؛ أو جنيتيك

(قبالة البيوت الدوائية الضخمة) ، والتطبيق التجارى للبيوتكنولوجيا . إن الخبراء الراسخين والشركات الكبرى ومخططيها يظهر أنهم يخطئون مرة بعد مرة . وحتى لو أنهم كانوا طليعة لمرة واحدة .. فإنه يبدو بسرعة أنهم يتحولون إلى درجة قصوى من التحفظ بشأن من يأتيه المستقبل . ( مثلا : مسجل الفيديو كمجرد « مسجل صوتى معدل » ) وإلى درجة قصوى من التفاؤل بمجرد أن يظهر المنتج فى السوق ، ( دون اعتبار لما قد تكشف عنه سنوات التجربة والخطأ - ٢٥ سنة فى حالة جهاز الفيديو VCR - تقع بين ظهور النموذج الطليعى والاستخدام الواسع النطاق ) .

### تحرك صغيرا / ابدأ صغيرا / انقسم إلى وحدات أو جماعات صغيرة : حل لمشكلة الشركات الكبرى

على الشركات الكبرى أن تعمل ، كما لو كانت مجموعات من شركات أصغر حجماً ، عندما تقدم على الابتكار .

- لابد من بدايات صغيرة كثيرة - تجارب فى الواقع - تظل تجرى باستمرار .
- فى العادة ، لابد أن تستهدف البدايات الصغيرة الأسواق الصغيرة .
- لابد أن تكون هناك توجهات تطبيقية للبدايات ، التى تستهدف الأسواق الصغيرة .
- لابد من إطلاق جهود متعددة ورئيسية وغير مقيدة ، مقصوداً بها إسقاط أفضل منتجاتك وخدماتك من فوق عروشها المربحة ، قبل أن يقدم غيرك على ذلك .
- لابد من اتباع اللامركزية الجذرية والمستمرة والسعى إليها - النمو «أفقياً» عن طريق إضافة وحدات اقتصادية جديدة ، وليس « رأسياً » بالمضى فى إنشاء وحدات وظيفية التنظيم .

وباختصار.. مع أن الابتكار يتطلب فكراً وجهداً ذهنياً والتفاتاً لمختلف العوامل (وإننا من أشد الناس تحمساً للإتفاق على البحوث والتطوير وإيماناً به) .. فإنه ( أى الابتكار ) ينتهى فى آخر الأمر ، بشكل أو آخر ، ومن حيث الجوهر ، إلى لعبة سرعة وأرقام فى السوق ، وليس فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة .

## أوقف النزعة الذهنية إلى الضخامة

يمر على الشركات الكبرى ، وقت عسير ، تجد فيه أنه من الصعب عليها أن تفكر فيما هو صغير. وفي كتاب « الاقتصاد القادم »\* ، يقدم بول هاوكين نظرة متعمقة في التفكير الخاطئ لدى المنشآت الاقتصادية الأميركية الكبيرة الحجم ، منتهياً ببضعة خطابات يوجهها إلى شيوخ رجال الأعمال ، يقترح فيها الاستراتيجيات التي يرى أنها طريق التعامل مع الطبيعة المتغيرة للأعمال . وفي خطاب وجهه إلى كلفتون جارفين Clifton Garvin (الصغير) ، والذي كان آنذاك رئيساً لشركة إكسون Exxon ، يقول : «إنه لأنكم شركة ضخمة .. فأنتم ملتزمون بأداء الأمور بطرق ضخمة . إلا أن إنشاء وحدة اقتصادية تمضي في النمو وتصبح كبيرة شيء ، وإنشاء وحدات كبيرة منذ بدايتها شيء مختلف تماماً . لابد لكم أن تقللوا الطبيعة ، حيث البدايات التي لها مغزى وأهمية في كل الأحيان تقريباً تكون غير ملحوظة . ويخيل إلى أن أحداً لم يكن يتوقع أبداً أن منشأة سلع مثل كلارك و روكفيلر Clark & Rockefeller (التي أصبحت فيما بعد إسو / إكسون) ستكون ذات يوم أضخم شركة في العالم » .

ومن بين الشركات العملاقة التي صادفتها ، فإن «ثرى . إم» أفضلها جميعاً في صنع بدايات صغيرة. وليس هناك مشروع أصغر من أن يستحق أن يؤخذ في الاعتبار عندهم ، برغم حجم الاستثمارات التي بلغت ٩ مليارات من الدولارات . وفي بروكتور وجامبل ودي يون ، وفي غيرها من الشركات .. نجد أن تطوير المنتجات بواسطة الفرق (انظر ط ٢) ، ينطوي على بذل الجهود لتصغير الحجم والإسراع بجهود التطوير. وتلحق بذلك أيضاً عملية رئيسية لإعادة التنظيم في كامبل سوب سنة ١٩٨٢ ، من أجل إنشاء وحدات أعمال صغيرة ( انظر الجزء ٤ - ٤ ) ، وإنشاء وحدات أعمال مستقلة في آي. بي . إم ، وإطلاق آلاف من فرق إجراءات العملاء في ميليكين ، ( انظر ع - ٤ ) ، بل وحتى قرار جنرال موتورز الخاص بإنشاء مشروع ساتيرن كشركة مستقلة ( وهي أول مرة تتخذ فيها إجراء كهذا في أكثر من خمسين سنة ) .

**أخط الكبير ( إن كان لابد منه ) بما هو صغير**

هناك تنويعات لانتهائية لفكرة البدايات الصغيرة. ولابد للمشروعات الضخمة عالية

التنظيم من أن تحاط بمشروعات بدأت صغيرة وبمشروعات جزئية . فمثلاً : واحد من كبار المديرين في جنرال موتورز ، يصف عدداً من الابتكارات التي طورتها جماعات غير رسمية خارج عملية التخطيط ، وكان من شأنها أن مهدت الطريق إلى نجاح مشروعات رئيسية في شركته . فمن مجرد فرقة واحدة منطلق متحررة .. جاء مايلي (١) فكرة استخدام المصادم الرخو المستخدم في سيارات كورفيت طراز 1973-1974 Corvette ، (٢) « الرفراف الطيب » في السيارة « فييرو Fiero » ، (٣) العجلات المصنوعة من الصوف الزجاجي في طراز 1986 ، (٤) نوابض من الصوف الزجاجي ( اضطرت الجماعة الى الاستيلاء المؤقت على حاسب إلكتروني ؛ لتستخدمه في هذا الاختراع ) ، (٥) قضبان تصادم من الصوف الزجاجي للعربة كورفيت 1980 . وهو يخلص من ذلك إلى أن « العملية الضئيلة الخالية من الإجراءات الورقية تتجزء المطلوب في عشر الزمن ، وبقدر ضئيل جداً من المال .. » في « باسيفيك بل » ، كان مطلوباً إنشاء نظام تحويل مليون عملية لكي تصبح ذاتية الحركة. وتلقوا تقديرين للتكلفة والوقت ، أحدهما من بيت خارجي ضخم ( ثلاث سنوات وعشرة ملايين دولار) ، وآخر من إحدى الوحدات الرئيسية في باسيفيك بل (سنتان وخمسة ملايين). وفي أثناء حدوث ذلك .. جاء ثلاثة من العاملين في ساوث كاليفورنيا ، وأنجزوا العملية في ستين يوماً بأربعين ألف دولار.

### صغر إجراءاتك وابتاعاتك : حل آخر للشركات الضخمة

ولا يزال هناك طريق آخر غير معتاد ، قائم على البداية الصغيرة ، يمكن أن تتبعه الشركات الضخمة - الضئيلة الحجم . فمثلاً.. منذ عدة سنوات ، أقدمت « ذا ليمتيد » بما لديها مما يزيد على 2800 محل بيع ، على ابتياع سلسلة من أربعة متاجر، هي: « فيكتورياز سيكرت » . واليوم توسعت هذه البداية الصغيرة لتصبح 160 محلاً ، ودخلت في بداية جديدة ، بشرائها ككائن مفرداً جديداً في حي مانهاتان ، هو هنري بنديل Henri Bendel ، سنة 1986 .

### البداية الصغيرة : تتطلب استقلالاً غير زائف

برغم الحالات التي تحقق فيها النجاح.. لا تزال الحقيقة هي أن الأعمال الصغيرة - إذا كنت ضخماً - أسهل قولاً منها فعلاً . فالفرق المختص بمنتج جديد في شركة ضخمة، لن يجد التوصل إلى الاستقلال الحقيقي أمراً سهلاً أو يسيراً. ومن الأمثلة مايرد



فى « الابتكار : الميزة لدى المهاجم\* » ، وهو دراسة لحالة فقدان دى بون مركزها القيادى واسيتلاء سيلانيز Celanese عليه « فى تحول تيل الإطارات من خيوط النايلون إلى البوليستر» . كانت دى بون حائزة لـ ٧٥٪ من السوق بإنتاجها القائم على «خيوط النايلون» . ومع ذلك - وهذا يحسب لها - أقدمت على التجربة بخيوط «البوليستر» ، بمجرد أن علمت أن آخرين يفعلون ذلك . إلا أنه - لسوء الحظ - كان الفريق المختص بإطلاق بداية استعمال هذه الخيوط مرغماً على إجرائها فى مركز تطوير تيل إطارات السيارات ، الذى يدار بواسطة قطاع النايلون المسيطر ، والذى يتميز أيضاً بربحية عالية . ومما لا يثير الدهشة أن النصيحة الرقيقة والتحذيرات ، التى قدمها الخبراء على مستوى العالم فى هذا المجال، أدت إلى تجمد مشروع البوليستر عند دى بون وتوقفه . وفى تلك الأثناء.. كانت سيلانيز - والتى لم يكن لها مركز متأصل ومربح يقوم على خيوط النايلون ، ويخشى عليه من البديل الجديد - قد نزلت السوق بإطارات بخيوط البوليستر بحماس واندفاع ، وسرعان ما استولت على ٧٥٪ من السوق . وهكذا .. فإن البداية الصغيرة لاتكفى ، ولابد للوحدة الصغيرة التى تقدم على مثل هذه البداية من أن يتاح لها الاستقلال الفعلى عن سيطرة الأعمال الجارية .

### أبقى على التمويل هزئلاً وعلى الجهاز بسيطاً

وثمة عامل آخر فى شركة ضخمة ، من شأنه أن يعوق الابتكار ، ويستحق أن نذكره هنا لأهميته : غزارة المال المتوفر . وطبقاً لخبرتى الشخصية .. فإن الفريق الضخم المزود بمال وفير ، نادراً ما يعطى قدراً كبيراً من أى شئ . وبالمثل .. فإن الوحدة الصغيرة المبيعة إذا أغدق عليها المال من الشركة الأم .. فإنها عادةً ما تنحرف عن طريقها ، بعد أن تتلاشى الضغوط ، ويصبح المشروع فى غاية الإلتقان . ويستتبع عناصر الإخفاق المزيد من الإنفاق والإلتقان والتنسيق : كل صامولة ، وكل مسمار ، وكل قطعة من البرمجيات يوضع لها تصميم جديد ، حتى لو كان المشروع يقدم على أنه أمر عاجل ، ومسألة حياة أو موت للشركة . وفى كتاب « عقدة الضخامة\*\* » ، دراسة تؤكد على ذلك ، يلاحظ واضعوها أن أكثر الابتكارات تحقيقاً للنجاح ، هى تلك التى كانت نتاجاً لآلات بدائية نسبياً ، والتى تنطوى على أكثر

\* Innovation, The Attacker's Advantage

\*\* The Bigness Complex

الأعيب التقنية الرفيعة جدة وطرافة. وهذا وصف لإحدى الحالات التي تم فيها ذلك بشكل بدائي ، مع أنها تنطوى على واحدة من أكثر تجارب الطاقة العالية تعقداً في دنيا الفيزياء .

في ساكلى Saclay من أعمال باريس، اكتشف الفرنسيون أنهم كانوا قد وعدوا بتوريد ومضات ضوئية ( سنتيلاتور ) فى الجناديل، قادرة على إصدار ضوئى يعادل خمسة أمثال ماهو ممكن عملياً، وقد أنفقوا سنتين فى التفكير فى تكنولوجيا الإضاءة الخاصة بهذا النوع من الومضات ، وفى البحث عن نوع من البلاستيك ، يسمح بمرور الضوء الكافى ، دون أن يكلفهم . وعندما عثروا على ضالتهم .. اتضح أن كيميائياً ألمانياً قد حقق التقنية اللازمة للبلاستيك فى أثناء تجارب كان يجريها فى أوقات فراغه فى بيته . فاتصلوا بشركته وأقنعوها بإنتاج البلاستيك فى نطاق مشروع بحثى ، كفل لهم الكمية التى يحتاجون إليها ، وهى اثنا عشر طناً . ثم عثروا على مصنع فى بلجيكا ينتج الحواجز المانعة لتناثر المياه فى أثناء استعمال الدش فى الاستحمام ، ويمكنه تحويل البلاستيك الألمانى إلى جهاز رفيع التقنية. وأخذوا حساباتهم ومعدات الاختبار المتقدمة إلى مصنع حواجز الحمام لاستخدامها فى فحص البلاستيك ، أثناء خروجه من خطوط التجميع .

تأتى هذه القصة فى كتاب « أحلام جائزة نوبل » الذى يدور حول فوز عالم الفيزياء كارلو روبيا Carlo Rubbia بالجائزة عام ١٩٨٤ . والواقع أن منح الجائزة له قد وضع نهاية للعصر الذى عانى فيه الأوروبيون من الإحباط على أيدى الأمريكين : « ظلت الولايات المتحدة تحتكر فيزياء التكنولوجيا الرفيعة إلى أن جاء روبيا ؛ فمن عام ١٩٥٠ إلى نهاية العقد الماضى..كان الأمريكيون هم الذين توصلوا الى كل كشف علمى، له أى نوع من الأهمية، وحصلوا على كل جائزة تقريباً . . ومهما بلغت الجهود الأوروبية من التفانى فى المنافسة فى الفيزياء ، كان الأمريكيون يتغلبون عليهم دائماً . وفى السبعينيات .. بدا أن علماء الفيزياء الأوروبيين يعيدون تنظيمهم ، إلا أنه برغم أن « سيرن » المنظمة الأوروبية للبحوث النووية كان لديها أقوى معجل فى العالم ( بنسبة ١٠ إلى ١ ) ، وهى ميزانية تعادل مجموع مالى معامل الولايات المتحدة جميعها .. فإن الفيزيائيين الأمريكيين توصلوا - برغم ذلك - إلى أهم وأدق اكتشافات ذلك العقد ، كما حصلوا على جميع جوائز نوبل . . ويخلص المؤلف جارى توبز من هذا ، إلى أن الأوروبيين الذى طال بهم الإحباط « كانت لديهم مشكلة بشأن المال ، بخلاف الأمريكين فقد كان لديهم منه أكثر مما يجب » .

## بدايات صغيرة ، مواقف صغيرة اختزلها بسرعة إذا لزم

البدايات الصغيرة ( فى الأسواق الصغيرة ) يمكن . (١) قطعها بسرعة (٢) تعديلها بسرعة . أما المشروعات ( الضخمة ) فتنتوى على مخاطرات سياسية كبيرة (ارجع إلى آر. سى . إيه ، وأجهزة الفيديو) وعندما يكون وقوع الفشل وشيكاً .. فإنه : (١) يتم إخفاؤها (٢) « تستصلح » بمزيد من التعديلات ( وهو ما يؤدي عادة إلى إخفاق أكبر فأكبر ) . ثم إن حالات الإخفاق فى « المشروعات الضخمة » تؤدي عادة إلى اتخاذ سلوك مشوب بالمرارة والألم نحو الفكرة ؛ مما يعنى أنه لا يتسنى بث الحياة فيها مرة أخرى ، حتى ولو بصورة جديدة تماماً .

## بدايات صغيرة / الانحياز للتطبيق : اخترع من أجل المستعمل

عادة ما تكون البداية الصغيرة التى يقدم عليها فريق صغير ، موجهة نحو التطبيق والسوق والزبون ، وهذا بحكم طبيعتها . والتأكيد على السوق الصغيرة يعنى أن المشروع يستهدف من الآن تطبيقاً عملياً ضيق النطاق .

من ناحية أخرى .. فإن المشروعات « الضخمة » تكون عادة مدفوعة بقوى العلم أو «الفكرة الضخمة» ، أما الزبون نفسه والمحتوى المستمد من الزبون .. فإنه يكون حداثاً أدنى.

## بدايات صغيرة تتجاوز المنتجات الجديدة

إن « البدايات الصغيرة » ، كمدخل إلى الابتكار ، لا تطبق على كل نشاط ، ولا تقتصر على مجرد المنتج أو الخدمة ( انظر أيضاً إ - ٣ ) . وقد نشرت مجلة «الإيكونوميست» تقريراً عن أنماط الابتكار فى الشركات الأمريكية القليلة ، التى حققت نجاحاً فى اتباع مداخل مرنة لعملية التصنيع :

هذه الشركات لاهى «كثيرة الرؤى» ولاهى نعمام « تخفى رؤوسها فى الرمال » ، بل إن أهل المهنة ، يسمونهما « النشويون » . كلها أخذت تقضم من التصنيع المتكامل بالحاسب ، دون أن يورطوا أنفسهم فى مشروعات بالغة الطموح . وكقاعدة .. نزعوا أول الأمر إلى تزويد آلات التشغيل بالحاسب ، مكونين بذلك « جزراً من الحركة الذاتية » . وتلا ذلك أنهما لجأوا إلى إزالة كل ما من شأنه إعاقاة أقسام الجدولة لديهم ، مختزلين [ أكداص القصاصات الورقية ] التى ينتجونها وعندئذ فقط حققوا

الربط بين الإداريين، بحيث أصبحت الآلات تتلقى تعليماتها وخاماتها بالضبط عندما تكون الحاجة إليها .

على رأس قائمة الإيكونومست ( وفي قائمتي أيضاً )، التي تحوى أولئك الذين اتبعوا استراتيجية « البدايات الصغيرة » : هيويت باكارد ، وآلن برادلى ، وكرايسلر . ويبدى واحد من مديري بيوت البرمجيات فى أوروبا تأييده لهذا . ومنذ أن اتبعت الشركات الناجحة فى أوروبا ما يسميه هو « استراتيجية النموذج الاصلى » ، الذى يبدأ بحجم صغير، ثم يمضى فى استكشاف الطريق إلى النمو والتعرف عليه . فقد كانت هناك بيوت أعمال أقل نجاحاً ، أنفقت سنوات وأطناناً من المال فى إنشاء خطة أساسية جامدة ، وقد انحبسوا منذ البداية فى إطار هذا التصميم الكبير ، الذى يندر أن يصمد . ولكن هذه الشركات ليست على استعداد لأن تنطلق بسرعة بعد أن بدأ التنفيذ ، وذلك نتيجة للسلوك والإنفاق الرأساليين .

**تصرف على أساس أنك صغير / ابدأ صغيراً ! فكرة طيبة للشركات الصغيرة أيضاً**

تنطبق نصيحة البداية الصغيرة على الشركات الصغيرة أيضاً . ولقد لاحظت أن غالبية الشركات الصغيرة التى تحقق نجاحاً فى بدايتها تعود فتفشل ، لأنها لا تأتى بمنتج أو خدمة أخرى فى الوقت المناسب . ويتأتى ذلك عادة من أن واحداً من المؤسسين يسيطر على الشركة، ويحاول أن يكرر العملية التى عملت على نجاحه أول الأمر . ولما كانت هناك عوامل تصادفية ، تتصل بلئى نجاح يتحقق ، فإن احتمالات التكرار تكون ضئيلة وتتساوى المنشأة التى يبلغ عمرها ثلاث سنوات وحجم استثماراتها ١,٥ مليون دولار مع « أى . تى . أند . تى » فى ضرورة زرع بنور البدايات الصغيرة ، وإن كان مقياس الصغر يختلف فى واحدة عنه فى الأخرى .

**ليست هناك استثناءات فى استراتيجية البداية الصغيرة**

**ماذا عن اليابانيين ؟**

يحدث رد الفعل من جانب كثيرين ، عندما ينور الحديث معهم عن البدايات الصغيرة، مع بعض تعديل يجئ نتيجة لأن نقول : أليست الشركات اليابانية العالية التنظيم هى أقوى دليل على سلامة فكرة « البداية الضخمة والمشروع الضخم ؟ » والإجابة هى « لا »

بكل شدة . وفى كتاب « كايشا : الشركة اليابانية » يأتى المؤلفان جيم أبجلين Jim Abegglen وجورج ستوك الابن George Stalk, Jr. بالمنطق المعاكس ، موضحين أن التحسين المطرد والاستجابة السريعة للمنافسة المحققة من خلال الأفعال المسوقة باعتبارها نجاح المصنع والإبقاء على الزبون ، هما أساس نجاح اليابان :

تستجيب كايشا للمنافسة ، ونادراً ما تترك حركة جديدة من منافسين تمضى دون رد فعل المنتجات ، وكثيراً ما تكون الاستجابة سريعة جداً ، وفى حالة المنتجات المصنعة . فإنها تكون مصحوبة بسيل من المنتجات الجديدة التى تنزل للسوق . . . بينما نجد الإدارة الغربية تفضل بصفة عامة أن تتمعن فى عملية الاستجابة لمبادرات المنافسين ، وبعض هذه المبادرات يتلقى رد فعل ، وبعضها يرى أن الحكمة تقتضى أن يترك لشأنه . ومن أنماط هذه الحكمة القول بأن المنتجات ( اليابانية ) الجديدة ليست تحسينات لها أهميتها ، أو أن السوق ليست فى الواقع راغبة فى هذا المنتج .

وقد بدأت تظهر عواقب هذين السلوكين فى الاستجابة لرد فعل المنافسين ؛ فمثلاً .. تباع شركات صناعة السيارات اليابانية سيارات بمحركات رباعية الصمامات ، وتعليق إلكترونى التحكم ، وأجزاء محركات من السيراميك ، وشحن توربينى مع مبردات متبادلة وألواح للجسم غير معدنية خفيفة الوزن ، وتحذير صوتى متكلم ، وإنذارات تشخيصية ، وغير ذلك . وأغلب هذه الابتكارات لا تتوفر فى السيارات الغربية إلا فى طرز تظهر بين أن وآخر ، وتعتبر اختيارات باهظة . وتوجد ثغرات مشابهة لهذه الثغرات فى المعدات اليابانية الأخرى ، مثل : مكيفات الهواء ، وآلات القطع المعدنى ، والروبوتيات ، وآلات بيع المشروبات والأطعمة ، وعدادات انتظار السيارات ، وذلك من بين أمثلة أخرى عديدة .

وتتصف الاستجابة الغربية الشائعة لمثل هذه الفوارق فى الابتكار بسذاجة ، يمكن أن تكون لها عواقب وخيمة ، وتسمعونهم يفسرون ذلك بمنطق كهذا « المنافسون اليابانيون لا يستخدمون أية تكنولوجيا ، أو ابتكارات لسنا على دراية بها ، ويمكننا أن نعمل مثلهم لو أردنا . وعلى أية حال .. لن نبتعنا تقليدهم بشئ ، فالتحدى الذى يواجهنا هو أن نقفز فوق رؤوسهم كالضفدع . » وبينما نجد المنافسين الغربيين

مدركين لإيجابيات الاستجابة المناسبة للابتكارات اليابانية ولأهميتها .. فإن الفجوة التي لابد من القفز فوقها ، ماضية في الاتساع واحتمال النجاح في الوثب يستمر في الانخفاض .»

وهكذا ، في المحل الأول ، يعامل اليابانيون كل منتج كتجربة مستمرة ، ويمضون في بذل الجهود لتحسينها. والأمر الثاني هو أن مآرج عليه البيت الصناعي الياباني من تحقيق التكامل الوثيق بين التصميم والهندسة والتصنيع يؤدي إلى دفع عملية التجربة واستمرارها. وثالثاً .. فإن الشركات الكبرى في اليابان أقل تكاملاً في الاتجاه الرأسى من شركائنا ( حوالى النصف ) ، والاعتماد على مقاول الباطن الأصغر حجماً في الابتكار. رابعاً .. لقد بدأ اليابانيون نشاطهم في كل الأسواق الجديدة تقريباً باختراق مواضع مرموقة صغيرة وتطبيقية التوجه. وخامساً .. لدى اليابانيين قطاع للأعمال الصغيرة ، كان أكثر أهمية من نظيره لدينا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى ١٩٧٥ . ومن الروبوتيات إلى السيارات .. أدت الشركات اليابانية الجديدة دوراً فعالاً ، وإن لم يكن ملحوظاً للكثيرين، في إعادة بناء ذلك البلد .

### ماذا بشأن بوينج ؟ ( أو أسطول الولايات المتحدة )

هناك اعتراض على فكرة البداية الصغيرة ، يأتى هكذا « ولكنك لن تستطيع أن تتوصل إلى البوينج ٧٥٧ بالبدايات الصغيرة .» وإجابتي على ذلك هي : « نعم ولا »

ارجع أولاً إلى حقيقة ، مفادها أن أشغال كيلى جونسون الأساسية كانت مكرسة لتصميم الطائرات. أى إن الأنشطة المتوسطة الحجم خارج النظام ، يمكن أن تؤدي إلى مشروعات معقدة ذات توجه نظامى . وثانياً .. البوينج نموذج مدفوع بالاهتمام النشاط الوثيق المستمر من جانب الزبائن ( خطوط الطيران مثلاً ، الحكومات القومية ) ، بل إن تصميم الطائرات يجرى دون أدنى مبالغة باستخدام مدخلات من جانب الزبائن . والنموذج الأصلي لكل جزء وقطعة يقدم بواسطة هذا الجانب أو ذاك ، وتناقش مزاياه باستمرار . ثم إن الطريق إلى الإنجاز السريع لتصميمات الطائرات هو التجربة والخطأ . وتجربى على أجزاء الطائرات الجديدة التجارب ، كمكونات زائدة عن الحاجة في الطائرات الجارى استعمالها . وأخيراً .. هناك خاصية أخرى ذات أهمية ودلالة كبيرتين في تطوير الطائرات، هي استخدام مقاولى الباطن . وهكذا .. فإن بوينج تعمل مع صناعات المحركات في جنرال

موتورز، وبرات آند ويتني Pratt & Whitney، ورولز رويس ، وآلاف غيرهم يعكفون على التصميم والقيام بأعمال لاحتاج إلى براعة في الطائرة .

وهكذا .. فإن المشروع العملاق الناجح ، هو- في الواقع - تعبير عن منهج «البداية الصغيرة» . تبدأ صغيرة ثم تتفتح وتنضج ، وتملأ الدنيا اضطراباً ، ثم تنتهي إلى أن تصبح نظاماً معقداً . وأكثر المشروعات انفتاحاً من جانب الزبون أو المورد ، وأكثرها تقبلاً هو أكثرها احتمالاً لأن يحقق النجاح ( انظر أيضاً الحديث عن تكوين فريق فورد طوروس في إ - ٢ ) .

وعلى مستوى أضخم حتى من ذلك .. نجد الكاتب والخبير في شئون الدفاع ، توم كلانسي Tom Clancy، يفكر في النظر إلى أسطول القوات البحرية الأمريكية ، على أنه «محفظة» للتجارب. وفي مقال له بمجلة يو. إس. نيوز ، عدد ١٥ يونية ١٩٨٧ ، يوضح كلانسي المفارقة القائمة بين المنهجين السوفيتي والأمريكي في تصميم نوعيات جديدة من الغواصات.

علينا ألا نخشى من الإقدام على ما يفعله الروس ، بأن نصنع عدداً قليلاً من الغواصات القادرة على القتال ، ولكنها في حقيقة الأمر منصآت للتجارب . ولن يسمح الكونجرس للقوات البحرية بذلك . وهذا غباء ، لأن هذا هو الطريق الوحيد الذي يمكنك من أن تتعلم . ولابد لنا اليوم من أن تكون لدينا ثلاثة أو أربعة قوارب في الأسطول لمجرد اختبار أفكارنا الجديدة ، وذلك بدلاً من أن نأخذ كل فكرة جديدة نطلع بها ، ونضع جميع الأفكار على منصة واحدة في الحال . إن الذي يتفوق علينا فيه الروس ، هو أنهم على استعداد لأن يجروا تجارب ، وعلى استعداد لأن يفشلوا مرة كل حين لمجرد أن يتعلموا ، بينما العسكريون الأمريكيون ينظر إليهم الكل في أجهزة الإعلام على أنه لا يمكنهم أن يجازفوا بالتعرض للفشل ، لأنه حتى لو كانوا سيتعلمون شيئاً من الفشل .. فإن كل شخص سيقول إنهم كانوا بلهاء لأنهم حاولوا ذلك ، وهذا يفرض نوعاً من السلوك المحافظ غير الصحي من أساسه .

وبعبارة أخرى .. فإن فكرة البداية الصغيرة لها تطبيق عالمي .

## ماهى بالضبط ، البداية الصغيرة ، ؟

إن احتمالات البداية الصغيرة كثيرة. ضع في الاعتبار :

- ( هناك مثلاً قاعدة ثرى إم ) : والأمر يقتضى من كل رجل علم أن يخصص ١٥ / من وقته لمشروعات من اختياره.
- وثمة تقليد آخر متبع من زمن طويل فى ثرى إم ، يقضى بأن على كل قطاع فى الشركة أن يرمى المشروعات التى بها أفراد من قطاعات أخرى طالبين المعاونة .
- هناك روتين فى هيوليت باكارد توجد بمقتضاه ، لدى غالبية القطاعات ، قائمة غير رسمية بأشياء يشتغلون بها ، وعندما تنفض المجموعات ، يأتى دور المشروع التالى على رأس القائمة .
- الاستراتيجية اليابانية المنطوية على الدخول إلى الصناعة عن طريق السوق المشكاة الصغيرة التى تهتم بالتطبيق .
- الاستعداد الدائم لدى «ذى ليمتيد» لأن تفكر فى الاستحواذ على وحدات أعمال ضئيلة، كوسيلة لاختبار مجالات أو مناطق عمل مهمة .
- وقد جرت العادة فى آى . بى . إم . على تمويل مجموعات عمل متعددة ومستقلة وكاملة التطبيق لتعمل بالتوازي مع غيرها فى أى مشروع ضخم ، مع تحقيق انفصال صارم بينهما .
- المدخل الأقل قليلاً من أن يكون رسمياً عند «كرائى ريسيرش» ، هو تكوين مجموعات تنظيمية متكررة ، تعالج أجزاء كبيرة من المشروعات .
- مدخل بوينج هو الاشتراك فى جهود الاختراع مع الزبائن والموردين ، الذين يشتغلون بالابتكار فى تنف ، وفى أجزاء صغيرة ، على التوازي معها .
- فترات منتظمة للانقطاع عن العمل ، للمشرفين فى تشابارال للصلب (انظر ع - ٨) يشتغلون أثناءها بمشروعات للابتكارات ، خاصة بالتعاون مع الجامعات والزبائن والموردين والباحثين والعمال اليدويين أيضاً .. كلهم يملكون فى التجربة الدائمة على أرضية المصنع الذى يعتبر ، وكنته معمل تجارب .



- الميل الطبيعي عند ميليين إلى أن تُكوّن بمجرد الاقتراح - وبدون إجراءات أو قرارات رسمية - مجموعات من اثني عشر فرداً ، تضم الزيون والمورد من أجل اكتشاف أو خلق فرصة لسوق جديدة .

- صورة أقل رسمية من قاعدة ثرى إم الأولى - فيما يعنى أن المديرين يساندون المجموعات بانتظام وبشكل غير رسمي فى عملها ، من أجل اكتشاف البدائل لتنف وأجزاء من المشروعات الأساسية .

« البدايات الصغيرة » هى إذن - بصفة أساسية - انتحاء للسعى الحثيث والاختبار والبحث ، مستهدفاً تقصير ثورة الإنماء والتطوير بأى شكل وبأى وسيلة . أشخاص ينطلقون سوياً بكل جهد ، ويوفرون مكاناً يعملون فيه ٢٤ ساعة - أو أقل - بمجرد ظهور مشكلة أو فرصة جديدة أو منتج منافس . وهو يعنى ألا نراهن بكل شئ على المشروع الضخم ، أو على الإدارة المركزية للبحوث والتطوير . والواقع أن جوردون فوريوارد ، مدير تشابارال ، جاد تماماً فى وصفه لمراكز البحوث فى « بيج ستيل » بأنها « الغابة الخضراء » (ع - ٨) .

### عشرة شروط مسبقة لمنهج ، البدايات الصغيرة ،

التوصل إلى منهج البدايات الصغيرة يشبه صنع ثورة الجودة ( انظر ع - ٢ ) :  
فهو يتطلب مراجعة متقنة وواعية للسلوك فى كافة عناصر الشركة ، وهو يستلزم:  
١ - ترك كل فرد يخرج إلى الالتقاء بالزبائن وينصت إليهم ( انظر ع - ٧ ، ع - ٨ ، إ - ٤ ، ن - ١ ) .

٢ - الإتيان بالزبائن إلى المنظمة ، وخلق الاهتمام لديهم بما يدور فى المصنع والمعمل ، بصفة خاصة ( انظر ع - ٨ ) .

٣ - إرساء عقلية « اعمل مديراً » بدلاً من اكتب اقتراحاً ( انظر إ - ٣ وإ - ٨ ) .

٤ - استخدام جماعات صغيرة بصفة عامة لأية مهمة تقريباً ( انظر ع - ٢ ) .

٥ - النظر إلى الموردين على أنهم شركاء مبتكرون مشاركون ، لا على أنهم مناهضون ( انظر إ - ٢ ) .

- ٦ - التخلص من البيروقراطية لتمكين الجماعات من أن تتطلق ( انظر إ - ٨ ، ن - ١٠ ، ظ - ٨ ) .
- ٧ - تسطيح البنية والعمل بسرعة عبر الحدود الوظيفية ( انظر ن - ٨ ، ن - ٩ ، ق - ٨ ) .
- ٨ - إنماء روح « خلق السوق » بالحس المرفه ، بدلاً من التوجه إلى « التقاسم السوقي » ( انظر ع - ١ ) .
- ٩ - معاملة المنتج على أنه تجربة يجرى تحسينها بشكل دائم ( انظر ع - ١ ، إ - ٨ ، إ - ١٠ ) .
- ١٠ - تعيش الإدارة رسالة الاختبار السريع ( انظر إ - ٢ ، إ - ٧ ، ق - ٩ ) .

### النظائر في القطاع العام

يعادل أسلوب البدايات الصغيرة في القطاع العام في أهميته - على الأقل - نظيره في القطاع الخاص ، لأنه يزيل الحجة المفضلة في القطاع العام ، والتي يفسر بها التقاعس - وهي العجز عن كسب التأييد السياسي والمالي للبرامج الرئيسية الجديدة . وهنا أود أن أقول إنه كثيراً ما يتضح أن الاختبارات الصغيرة ، وأيضاً الاختبارات الجزئية ، أكثر الطرق فاعلية للابتكار بغض النظر عن مناخ الميزانية . يجب أن تكون كل منطقة تعليمية ( وكل مدرسة ) ، وكل قوة شرطة ، وكل منطقة نقل عام ، مستتبته للمحاولات الصغيرة . وبالإضافة إلى ذلك .. فإنه يتمين على كل مدير في القطاع العام - مثله مثل نظيره في القطاع الخاص - أن يظل متيقظاً ويبحثاً عن البدايات الصغيرة . « كم فصلاً تجريبياً يوجد لدى ناظر المدرسة ؟ هل يحاول مدير الأشغال العامة أن يجرب بدائل للجدول من أجل تحقيق أهداف الصيانة ، بحد أدنى من إرباك خدمة النقل ؟ »

من أوضح الأمثلة وأكثرها انطباقاً على « البدايات الصغيرة » النجاح المبهر الذي تحقق في عدة ولايات ، منها ماساتشوسيتس وميتشيجان وبنسلفانيا ، باستخدام خطط تفريخ الأعمال . فبدلاً من أن يضعوا كل البيض ( وهو رفاهيتهم الاقتصادية ) في سلة الشركة الضخمة والمصنع الضخم .. فإنهم يسعون في تلك الولايات إلى خلق مناخ يشجع البادئين . إن أولئك الذين يختارون دائماً طريق المصنع الضخم ، يسقطون ضحايا ما يترتب

على التغيرات الربع سنوية فى خطط الإنفاق الرأسمالى للشركات الضخمة ، والتقلبات الغريبة فى الطلب ( ومعها تقلبات شاذة فى فرص العمل والتوظيف تتمشى معها ) ، والتي تأتى فى أعقاب افتتاح الوحدة من هذا النوع .

### الخطوات الأولى

١ - راجع ميزانيتك الرسمية وغير الرسمية المخصصة لتطوير المنتج .. أى قدر منها ينصب على « الرهانات الضخمة » ، وأياها يهدف إلى البدايات الصغيرة ؟ اعمل على ضمان أن تكون الخطة الاستراتيجية لكل وحدة مبالاة بشدة نمو هذه الأخيرة ، أو على أن تكون هناك على الأقل دلائل عديدة لبدايات صغيرة .

٢ - بدءاً من اليوم .. تحدث باستمرار عن بدايات صغيرة ، لك ولغيرك ؛ والمعاونة على ذلك .. اعقد مراجعة رسمية لما تراه انفجاراً يكاد يكون محققاً للمنتجات ، أو خدمات جديدة ستظهر فى أسواقك ( الاحتمالات كبيرة فى أن أغلبها سيأتى من حيث لايتوقع أحد عن طريق بداية صغيرة من لاعب غير متوقع ) .

٣ - ناقش هذه الأفكار فى كل قسم ؛ فكل نشاط يجب احتواؤه فى بدايات صغيرة من شأنها أن تؤدى إلى حث كل منتج أو خدمة تعرض ، وتمييزه عن غيره سواء أكان ذلك فى طور الإنماء أم تم نضوجه .

## ملخص

لإسراع بإنماء وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة والتوصل إلى معدل تحرك يقرب مما تفرضه المتطلبات الجديدة للسوق ، علينا أن :

- نستخدم مجموعات متعددة الوظائف في جميع أنشطة التطوير .
- نختار لتكوين هذه المجموعات منذ بدايتها تقريباً ، أفراداً متفرغين من جميع الوظائف الرئيسية : كالتصميم / والهندسة / والتسويق / والتصنيع / والعمليات / والتمويل وربما المبيعات والخدمة الميدانية والمشتريات .
- إشراك عناصر خارجية ( موردين ، وموزعين ، وزبائن ) في عملية تطوير المنتج الجديد ، وكذلك الخدمة من تاريخ مبكر .
- نكون واعين بصفة خاصة لمصيدة « الموارد المشتركة » - فيما يخص الأفراد المتخصصين بصفة جزئية وكذلك التجهيزات .
- إن استخدام المجموعات ذات الوظائف هو الأداة الرئيسية للإسراع بإنماء وتطوير المنتجات .

يهدف استخدام مجموعات متعددة الوظائف في جميع أنشطة تطوير المنتجات والخدمات الجديدة إلى إدخال مصادر جديدة متعددة للابتكار ، وإنقاص أزمنة دورات تطوير المنتجات والخدمات بنسبة ٧٥٪ على الأقل خلال السنتين أو الثلاث سنوات القادمة .

## البيع أسلوب تنمية الفريق من تطوير المنتج والخدمة

يستغرق ابتداء سيارة جديدة في هذا البلد خمس سنوات. وبالعجب ! لقدكسبنا الحرب العالمية الثانية في أربع سنوات .

هـ . روس بيرد H. Ross Perot

مهندس إلكترونيك داتا سيستمز

وعضو سابق في مجلس إدارة جنرال موتورز

مطلوب محاولات أكثر بكثير مما كان في أى وقت مضى ، لكى تتسنى مسابقة  
أزمنة دائمة التغير ( ! - ١ ) . ولكن كيف يمكننا أن نضمن أن تقصر أزمنة دورات تنمية  
المنتجات والخدمات الجديدة بشكل ، يمكننا من أن نلاحق ما يأتى به منافسون جدد  
حاذقون ؟

تذكر ماقاله رئيس تشابارال ستيل ، جوردون فوروارد ، إن أكبر تحدٍّ واجهه هو  
محاولة تقليل الزمن الذى يلزم لنقل التكنولوجيا من العمل إلى الاستخدام التجارى .  
وإجابته هى : وضع المهندسين والباحثين على أرضية المصنع مع العمال والموظفين  
القائمين على المشتريات. عندئذ يصبح المصنع مستتباً لإجراء التجارب الرئيسية فى حالة  
اتصال دائم ، دقيقة بدقيقة. ولا يزال منخل فوروارد للموضوع غير معتاد فى الولايات  
المتحدة ، وهو أمر يؤسف له نتيجة لأن أهم أسباب تأخير نشاطات التطوير هو غيبة

مايمثل التعدد الوظيفى ( والخارجى ) فى مشروعات التطوير من البداية .

تناول مشروعاً متعزراً فى التطور وستجد بكل تأكيد - وفى كل حالة - أن ٧٥ / من الضياع يمكن أن يعزى إلى : (١) إرسال المذكرات ومحاضر الاجتماعات طلوفاً ونزولاً فى مسالك المنظمة ودرؤيها من أجل القرارات (٢) حل المشكلات بطريقة التتابع . تسليم التصميمات إلى الهندسة وكف الأيدى عنه تماماً . والهندسة تترجم الفكرة إلى مواصفات تفصيلية ، وعندما تنتهى الهندسة فإنها تمرر المهمة إلى مرحلة التصنيع ، وعندئذ فقط يبدأ هؤلاء فى أن ينشغلوا بكيف سيخرج المنتج إلى الوجود . وعندما ينتهى التصنيع من مهمته يمر المشروع إلى المشتريات ، ومن المشتريات يعضى إلى التسويق ، ومن التسويق إلى الخدمة والمبيعات فى الميدان . وكل جماعة تنتهى تماماً وبشكل أساسى من مهمتها التى هى مستوى أكثر ارتفاعاً قبل أن تزيج العملية « إلى أسفل » نحو المنفذ التالى . إن التفاعل بين الوظائف فى أدنى حد ، وما يعمل بجرى دائماً داخل نطاق التدرج الوظيفى - التصميم ثم الهندسة فى القمة ، والتصنيع والمبيعات فى القاع .

الحل هو تحقيق الامتزاج بين أعضاء جميع الوظائف الحاكمة والهد من روح السيطرة الإقطاعية التقليدية لدى كل وظيفة وتحويلها إلى رغبة فى التعاون ، واستخدام الجماعات ( انظر أيضاً ن - ٢ ، ن - ٨ ) . شرى إم فعلت ذلك دائماً ، وكذلك هيوليت باكارد . وقد تمكنت فريتولاى من أن تعد كثيراً من الوقت المستغرق فى تطوير المنتجات عندما اتبعت منهج الجماعة فى منتصف السبعينيات ، وقد يسر لها ذلك الشعور المتأصل أساساً لدى هذه الشركة والخاص باحتقار آراء البيروقراطية والتدرجية . واليوم تجد حتى أكثر الشركات توجهاً نحو التنظيم الوظيفى والتدرجية ، مثل دى يون وبروكتور وجامبل ، تسارع إلى تحطيم العوائق التنظيمية القديمة وتمارس الابتكار « كلها معاً » .

### حالة للدراسة : طراز طوروس فى فورد

من بين المنشآت التقليدية ، لا تجد واحدة تبذل جهداً أكبر وتعمل بدرجة فاعلية فى تطوير المنتج باستخدام منهج الفريق مثلما تفعل فورد. والمعتقد هو أن ينطوى هذا الأسلوب على إزالة العوائق بين التصميم والهندسة من ناحية و الإنتاج من الناحية الأخرى ، ثم إلى حد ما بين التسويق من ناحية والمبيعات والمشتريات من ناحية أخرى . ويمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك .. فقد قام فريق طوروس ، بإنتاج سيارة فازت بجوائز التصميم والجودة

وساهمت فى حدود ما قدر لها فى الميزانية المقترحة فى تطوير المنتجات بما يقرب من نصف مليار دولار بأكملها .

كان التقليد المتبع فى فورد هو أن يكون تطوير المنتجات عملية تعاقبية ، كما تصفها ماري ولتون فى « طريقة ديمنج فى الإدارة » :

قام المصممون بوضع تصميم السيارة على الورق ثم قدموه للمهندسين الذين أخذوا يفكرون فى كيفية إنتاجها ، ثم سلمت خططهم للمسؤولين عن التصنيع والمشتريات الذين أعدوا خطوط الإنتاج وانتقوا الموردين على التوالي ، على أساس العطاءات ، وكانت الخطوة التالية فى العملية هى مصانع الإنتاج ، ثم يأتى التسويق وإدارة الشؤون القانونية مع إدارة خدمة الموزعين ، ثم فى النهاية يأتى الزبائن . وفى كل مرحلة ، إذا حدثت متاعب محسوسة .. فإن السيارة تعاد مرة أخرى إلى مرحلة التصميم لإجراء التعديلات ، إلا أنه كلما بعد الشوط فإن الأمر يكون أكثر صعوبة . فى مرحلة التصنيع مثلاً : « لم نكن نطلع على الخط إلا قبل بدء الإنتاج بسنة أو نحو ذلك » ، ثم يقول مدير مشروع طوروس ليو فيرالدى : كنا نعود إلى قسم الهندسة ونسأل القائمين عليه ما إذا كان يمكن إدخال تعديل معين فيجيبون اذهب وبع أوراقك ، لقد جهزنا عدد الإنتاج ولم نعد قادرين على تغيير أى شئ » .

قد تغير كل هذا الآن ، كما تحكى ولتون ، وهى تنقل مايلى عن فيرالدى أيضاً :

« فى حالة طوروس . . جئنا بكل التخصصات لتعمل معا ، وأدينا العملية بالكامل فى آن واحد وبالتتابع أيضاً . تعاون المصنعون بالتصنيع مع المختصين بالتصميم والهندسة والمبيعات والمشتريات ، وبالشؤون القانونية والخدمة والتسويق » .

« فى المبيعات والتسويق كان التجار يأتون ويخطرنا بما يريدون أن نتصف به السيارة من أجل مزيد من راحة المستعمل وجعلها تتواءم مع الزبون ، على أساس ما يروونه من مشاكل تتمثل فى صالة البيع » .

« كنا نستشير شركات التأمين التى نتعامل معها : أول ستيت ، ستيت فارم ، أميركان رود . . [لنقول لنا] كيف نصمم السيارة بحيث إنه عندما تقع الحوادث تكون تكلفة الإصلاح فى أبنى الحدود » . وكانت إحدى المشاكل التى أشاروا إليها هى صعوبة إعادة توازى العجلتين الأماميتين فى سيارة تعرضت لصدمة فى

مقدمتها ، ونتيجة لذلك وضعنا في السيارتين طوروس وسابل علامة محفورة في برج جهاز التعليق أسفل غطاء المحرك ، تدل على موضع مركز الثقل للمعاونة في محاذاة مقدم السيارة . وكان فريق طوروس يضم مستشاري القانون والسلامة الذين يقدمون المشورة بشأن الاتجاهات التي بدأت تظهر في التشريعات لكي نصمم على أساسها بدلاً من أن نلجأ فيما بعد إلى التعديل بسببها .

وقد أدخل التصنيع إلى هذا الأسلوب في العمل مبكراً . يلاحظ ليو فيرالدي : « ذهبنا إلى جميع مصانع المطروقات والتجميع ووضعنا التصميمات على الحوائط ، ثم سألناهم عن أسهل الطرق لبناء السيارة . تحدثنا مع الجميع في مختلف ساعات العمل » . وقد جمع فريق طوروس الآلاف من المقترحات أخذوها في اعتبارهم . ويمضى فيرالدي في روايته : « إنه لأمر مذهل هذا التفاني والالتزام الذي يمكن استمدادهما من البشر . نحن لن نعود أبداً إلى الأساليب القديمة لأننا نعرف الآن كثيراً ( عما ) يمكن أن يقدموه » .

### قوة اهتمام المورد

فيما تروي ماري والتون Mary Walton ، كان الفرق الأكثر عمقاً هو مانتج عن العلاقات مع الموردين :

الأسلوب المعتاد في إدارة الأعمال هو انتقاء أدنى العطاءات للأسعار المقدمة على أساس المواصفات المعلن عنها . وبالنسبة لطوروس ، حددت الشركة الموردين المتميزين بأعلى مستوى في الجودة وطلبت منهم تقديم المشورة بالنسبة للمراحل الأولى . وفي مقابل هذه الإسهامات ، كانت فورد تتعهد بأن تجعل منهم على قدر الإمكان الموردين الوحيدين على أساس قدر هذه الإسهامات .

كان القطاع الأساسي بإحدى هذه الشركات ، وتدعى أ. و . سميث A.O.Smith ، الواقعة في مدينة ميلووكي ومملوكة لأسرة فورد ، يتولى تصنيع هياكل السيارة والهياكل السفلية المصنوعة من كمرات الصلب والتي يركب عليها المحرك ، وصندوق التروس وأذرع توجيه العجلات . لقد كانت أضخم شركة في العالم تنتج هياكل السيارات والشحنات . وفي ١٩٨٠ ، لجأت فورد إلى طلب مشورة سميث . وكانت فورد قبل ذلك تصنع الرسومات ولكن سميث عرضت أن يتولى تلك المهمة القسم



المختص عندها ، والذي كان مزوداً بخبراء فى هذا الجزء من السيارات بالذات ، وعرضت أن يتم تجهيز الرسومات ويتم عرضها على فورد للموافقة . كان هناك استعداد لدى كل من الطرفين لأن يتقبل خبرة الآخر ، وهو الأمر الذى لم يكن له وجود من قبل (فيما يروى نائب الرئيس التنفيذى بول سماجليك Paul Smaglick).

ولقد كان على سميث أن يقدم عرضاً فى المناقصة حتى بعد أن استتب المجهود التعاونى بينهما ، ولكن إرساء العطاء جاء قبل بدء الإنتاج بثلاث سنوات ، وكان سارياً لخمس سنوات على غير ما كان متبعاً قبل ذلك ، مما يدل على الاتجاه نحو إجراء مشاركة . وكانت استجابة أ. و . سميث لها ما يماثلها لدى الآخرين . وتروى والتون أنه « كان أحد مصانع أجهزة الإضاءة قد ابتدع وسيلة لإضاءة داخلية للسيارة بطريقة تمنع الانعكاس فى ناحية السائق مع توفر الضوء لبقية أركان الجلوس ، وأنتجت منشأة أخرى سجادة خيوطها كلها فى نفس الاتجاه لتعطي شكلاً متماثلاً . وجاءت إحدى شركات البلاستيك بعلبة توضع فى خلفية السيارات ذات الحقيبة المحتواة والظهر الممتد لتستخدم فى مستلزمات الرحلات ، بحيث تكون قابلة للطي . يقول فيرالدى : « كانت هذه هى ظاهرة الانتباه لأمر بسيط ودقيقة ، لم تكن قد درجنا عليها من قبل » .

وتروى والتون : « ومع اقتراب موعد البدء فى الإنتاج كان الزبائن يعطون الفرصة للاشتراك فى استعراض أشكال السيارات ومواصفاتها ، وكانت آراؤهم تؤخذ فى الاعتبار وتجرى التعديلات على أساسها . وفى نطاق سلوك آخر جديد ، كانت العينة التجريبية تجمع قبل بداية خروج الدفعات الأولى من خط الإنتاج بسبعة شهور . . . وكانت تختبر بواسطة من ينتظر أو يحتمل أن يكونوا مشترين ، ويتم إدخال المزيد من التحسينات عليها . كان الأسلوب التقليدى فى التعديل هو إنتاج السيارة ثم انتظار ورود شكاوى الزبائن » . وقد علق فيرالدى قائلاً « هذا غياب أليس كذلك ؟ لأنه فى أثناء الشهور الثلاثة الأولى ، يحصل الزبائن على شئ أقل مما يرضيهم » .

**الاهتمام على نطاق واسع ينتج عنه نجاح مماثل : حتى شركة فورد فوجئت بذلك**

ثم تقول والتون : وهكذا ، فإنه من البداية إلى النهاية ، كانت الفكرة الأساسية هو التزام أو اهتمام لم يسبق له مثيل . « كانت العينة الطليعية أيضاً تؤخذ إلى الموردين لى يلقى عليها عمالهم نظرة . وفيما يروى فيرالدى : فإن المورد فى الماضى كان يصنع الجزء

ويربطه في قامطة ويرسله إلى المصنع . . لم يكن يتاح العمال أبداً أن يروا منتجهم النهائي مركباً في سيارة.. كان كل ما يتاح لهم رؤيته هو قطعة مسبوكة أو محرك أو باب ، ولكنهم لا يرون خلاصة جهودهم في شكل سيارة مطلقاً . وعندما جاءت السيارة إلى أ. و . سميث ، أخذ العمال إجازة في ذلك اليوم ليشاهدوها ، وعلق مائتاً عامل في المصنع الذي يمد بالتركيبات الخارجية لافتة تعهدوا فيها بأن يلتزموا بالجودة كتعبير عن امتنانهم . وقد وضعت اللافتة داخل إطار وعلقت على مكتب فيرالدني .

وهكذا فإن « الفريق » أو فريق طوروس ، كان يضم بجانب آخرين (١) المصممين (٢) المهندسين (٣) قوة التصنيع بما فيها الذين يعملون بالساعة (٤) القانونيين (٥) المسوقين (٦) التجار الموزعين (٧) الموردين بما فيهم الذين يعملون بالساعة (٨) ممثلي شركات التأمين (٩) الزبائن .

وقد أظهرت الدراسات المنهجية ودراسات الحالات الفردية ما يؤيد تفوق منهج العمل كفريق ، وذلك بالأرقام الحقيقية . فمثلاً هناك دراسة أجراها موديستو ميديكي وبيلي جو زيرجر على منتجات حديثة الطرح في شركات تقنية رفيعة مما ذكرناه فيما سبق (ع - ٧) أوضحت أن من العوامل الفاصلة في تقرير النجاح والفشل : « تحقيق الآنية والترباط بين جهود خلق المنتج ومؤثرات السوق » وذلك منذ انطلاقة المشروع . وبالمثل .. فإن تحليل نجاح اليابانيين يؤكد انتباههم لإمكانية التصنيع منذ بداية جهود التطوير ، ووجود الجميع في مكان واحد ( المهندسين والمصممين والمصنعين ) ومفهوم إدارة ليست موثوقة بقيود المذهب الانتقاعي الذي درجت عليه التقاليد الأمريكية « ( يرجع أيضاً إلى ع - ٨ ) .

### تكوين الفريق : عوامل النجاح

ومن ثم ، فإن عوامل النجاح الحيوية ، تتضمن هذه :

١ - اهتمام متعدد الوظائف ، التمثيل الوظيفي المتعدد يعني ، في أفضل الأحوال ، المدخل الذي اتبعتة فورد : الزبائن ، والموزعين ، والموردين ، والمسوقين ، والمحامين ، وأفراد التصنيع ، والمهندسين ، والمصممين - غير المديرين أيضاً - وكل هؤلاء من البداية .

ومن خلال اتباع منهج هيوليت باكارد ، وثري إم، وكذلك من خلال الدروس المستفادة من فريق إجراءات العملاء ( انظر ع - ٤ ) ، اقترح أن تتكون جماعات التطوير

فى أدنى حدودها من . (أ) مصمم / مهندس (ب) ممثل بقسم التصنيع (ج) فرد من إدارة المشتريات (د) محاسب (هـ) مسؤوق (و) ممثل للمبيعات أو الخدمة .

## ٢ - الاهتمام الأئى كل الوقت . الأفراد الأساسيون فى الفريق - أى على الأقل

أفراد أقسام التصميم والتصنيع والتسويق - لابد أن يكونوا ممثلين منذ البداية لموظفين يعملون طول الوقت . الإتيان بالآخرين ، حتى المحامين ، يجب أن يكون كل وقتهم طيلة ممارسة الأنشطة أكثر حدة . الفكرة هنا هى أن يختار أعضاء الفريق الزميل الجديد لهم . وليس هناك شئ اسمه التحمس بعض الوقت . والواقع ، فإن عضو الفريق الذى يعمل بعض الوقت ليس عضواً فيه ، فالعضو لبعض الوقت يعرف من أين تأتى المداينة ، وهو قبل كل شئ وبعد كل شئ « ممثل وظيفى يهتم باكتشاف السبب فى عدم استقامة الأمور ، أكثر مما هو مدفوع بلهفة المنظم والبطل على تحطيم العقبات وجعل الأمور تمضى فى طريقها . إن الذى يعمل بعض الوقت يتم تقييمه ودفع أجره على أساس « وظيفة القاعدة » وليس من ميدان عمل فريق . والانتصار عنده هو أن يراعى ألا يجد مفاجآت عند عودته إلى مقره الأسمى ، وإن المنتج سيجد طريقه إلى التصنيع والخدمة وما إلى ذلك .

ويجب إن تكون المكافآت من نصيب الفريق بأكمله ، والتقييم - حتى للأعضاء الذين كان كل الوقت لفترة - يجب أن يبنى على أداء الفريق كله . وهو أمر يسهل أن ننادى به ، ولكن من العسير تنفيذه . وهو جزء من قضية أكبر هى الإزاحة الفعلية لبؤرة التركيز بأكملها بما فى ذلك الأجور والترقيات ، لتنتقل من الأداء الوظيفى ( وتقييمه طبقات الإدارة الثلاث التالية الأعلى ) إلى أداء الفريق ، حيث يسيطر قائد الفريق على عملية التقييم بغض النظر عن الوظيفة التى هوأت منها .

ولكن ماذا بشأن عضو قسم المشتريات الذى قد يعمل كل الوقت بضعة شهور فى عملية تستمر سنوات ؟ الإجابة المتلى هى مدخل كالذى وجدناه فى تشابارال ، حيث لاوجود للعوائق الوظيفية بصفة أساسية ( انظر ع - ٨ ، ن - ١ ) . وفيما عدا ذلك ، فإنه لأمر حيوى أن يثاب عضو المشتريات فى الفريق سواء على المدى القصير أو المدى الطويل ، نظير إسهامه فى نجاح عمل الفريق وليس قسم المشتريات . فإذا كان عضو مشتريات يعمل فى فريقين ، لمدة شهرين فى كل منهما أثناء السنة ، فإن الجزء الأكبر من تقييمه السنوى يجب أن يبنى على تقدير قادة الفريقين وليس على تقدير مديره الاسمى فى قسم

## المشتريات .

وهناك عنصر يتعلق بهذا هو المكافآت على التعاون . تمنح بعض الشركات الطليعية القليلة مكافآت كبيرة ومتعددة نظير أفعال تتطوى على روح التعاون، تكريماً لمن أدوها . فمثلاً إذا كنت أنت - كمدير - تقدم عشر دعوات للعشاء أو شيكات بمائة دولار ، أو ترسل خمسين خطاب شكر وتقدير هذا الشهر ، فلماذا لا تضع قاعدة رسمية أو غير رسمية مؤداها أن أفعال التقدير هذه يجب أن يخصص نصفها على الأقل للعاملين في الوظائف الأخرى الذين عاونوك وعاونوا جماعاتك ؟ ( انظر أيضاً ن - ٩ ، وق - ٨ ) . القضية الأساسية هي السلوك ، ولكن مثل هذه المكافآت يمكنها أن تغير السلوك ، بمرور الزمن .

٣ - المشاركة في المكان ، الحوائط المصنوعة من الخرسانة وبياض الجص مهمة للغاية ، مع أنها معاكسة للعمل الجماعى . وتسجل دراسات عديدة أن التناقض المذهل والمتفاقم فى الاتصالات ينشأ حتى عن الحوائط الرقيقة أو عشرات الأقدام الطولية التى تحدث الانعزال . وهكذا فإن على جميع أعضاء الفريق أن يعيشوا معاً .. الأمر بهذه البساطة . أتريد من العاملين بالمصنع والمهندسين أن يتواصلوا بالكلام ؟ ضعهم فى نفس الغرفة ، دون حواجز . ولا تزال مشكلة المكان عقدة عسيرة الحل ، ولكننى أجد نفسى قادراً على أن أؤكد بكل ثقة أنه بصرف النظر عن النفقات ، فإنك كلما وضعت الناس معاً كان ذلك أفضل مهما كان الحد الذى تصل إليه فى ذلك .

٤ - التواصل ، التواصل هو الدواء الشافى من جميع الأمراض عند الجميع ، ولكنه ليس كذلك فى أى موضع آخر أكثر مما هو هنا . فى كتاب « الشوق إلى الامتياز » وصف لجماعة سكانك Skunk الأصلية فى شركة لوكهيد Lockheed . هذه الفئة المنشقة كانت تنجز مشروعات مركبة بشكل منتظم فى ١٠ ٪ أو أقل من متوسط الزمن اللازم لها وبتكلفة هى نزر يسير مما يتوقع . كما يوجد تحليل لعملية طوم وست داتا جنرال Tom West's Data General ( موضوع روح آلة جديدة ) ، كما تم أيضاً تحليل عملية تطوير محرك طائرة جنرال إلكتريك والخاص بجيرهارد نيومان . وكذلك هناك كثير مما يتميز به هؤلاء القادة الثلاثة ، ولكن أظهر ما يتميزون به هو إصرارهم على الاتصال الثابت والمستمر من خلال حدود وظيفية ذات صعوبة ومشكلات نمطية . كانت الاجتماعات اليومية والتقارير

المكتوبة الموجزة التي تمر بالجميع هي الأسلوب السائد في الحالات الثلاث ، ولابد من ذلك .  
وتعتبر منتديات صنع القرارات الفعالة نوعاً خاصاً من وسائل التواصل . فمن الضروري عقد جلسات بصورة منتظمة تمثل فيها جميع الوظائف ، وذلك لاتخاذ القرارات .  
والأهم من ذلك إرساء ما أسميه قاعدة « اللابديل » . فيما يعنى أنه كائناتاً كان الذى سيحضر الاجتماع ممثلاً لقسم المشتريات ، حتى لو كان كاتباً صغيراً تصادف أنه كان الوحيد الموجود فى ذلك اليوم ، إذ لابد أن يكون مفوضاً فى أن يوقع نيابة عن هذا القسم بأكمله بالنسبة للموضوع المدرج فى جدول أعمال ذلك اليوم . كما تعتبر القرارات التى تلقى بعد اتخاذها على أساس أن الذى حضر الاجتماع نيابة عن رئيسه كان أصغر رتبة مما يجب ، من أحد المصادر الرئيسية لتأخير المشروعات ، بالإضافة إلى أن ذلك يؤدي إلى إحساس بالمرارة نتيجة ضياع الوقت ، وهذا سبب آخر لمزيد من التأخير .

ومن الضروري إيجاد الوسائل التكنولوجية الجديدة التى تحقق التواصل بين آلة وأخرى ، وهذا هو جوهر التصنيع المتكامل من خلال الكمبيوتر . إلا أن هذه البرمجيات كثيراً ما تأتي بالضرر أكثر من النفع ، خاصة إذا وضعها فريق هندسى متمركز ومنفصل .  
وتنتج غالبية حالات الفشل باتباع أسلوب التصنيع المتكامل من خلال الحاسب - « والذى يعنى غالبية مشروعات هذا النوع من التصنيع حتى الآن » - عن عدم كفاية الالتفات أو العناية بقضايا التنظيم والبشر والسلوك ، خاصة تلك القضايا الناتجة عن تصميم نظم أكثر تعقيداً تمكن من الضبط والتعديل المستمر والإمساك بالأشياء على أرضية المصنع ودفعها فى الاتجاه المطلوب .

٥ - مصيدة « الموارد المشتركة » . تذكر مناقشتنا لفقدان دى بون لسوق خيوط إطارات السيارات واستيلاء سيلانيز عليها فى إ - ١ . كانت المشكلة هي الموارد المشتركة ، وهناك مركز لتطوير خيوط الإطارات تابع لقطاع النايلون الثابت المستقر كان من شأنه إبطاء جهود الاختبار التى يبذلها فريق البوليستر المجرى من الخطوة . إننى أدعو بالطبع إلى تكرار أو تنويع المصادر وتخصيصها بشكل متكرر لمشروعات التطوير ، ولا أظن أحداً يقول بذلك إلا إذا كان جاداً فى تقييم النصيحة المخلصة . ولكن ، من جهة أخرى ، لا تزال حكاية دى بون هي الأمر الشائع والمعتاد وليست الاستثناء . والواقع أن الأبحاث التى أجريت مؤخراً ، ونشرتها « جورنال أوف بيزنس فنتشرنج » تنتهى إلى أن المشاركة فى

الموارد بين المنتج الجديد ومجموعات الخدمة الجديدة وأنشطة الخط الأساسي - بما في ذلك التصنيع والتسويق والمبيعات - هي أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى إقامة الحواجز الواقية حول جهود المنتجات وإخراجها للوجود .

إن أفضل نصيحة أقدمها لك هي أن أحثك على أن تحاول على الأقل أن تخصص بالكامل أجزاء من المعامل أو المصانع ، أو أجزاء من عمليات التسويق أو الخدمة الميدانية وتكرسها كلياً لجهود المنتجات الجديدة ، عندما تجد نفسك غير قادر على التنويع بصورة كافية . بمعنى : التكرار التقريبي إلى أقصى ما تستطيع ، حتى ولو بدت لك التكلفة باهظة ، وهي لن تبدو كذلك عندما تعود إليها بذاكرتك بعد إنجاز المطلوب .

٦ - الاهتمام بالوارد من الغير . لابد للموردين والتجار ( أو غيرهم من أعضاء قناة التوزيع ) والزبائن أن يصبحوا شركاء في عملية التطوير منذ البداية . إن كثيراً من الابتكار إن لم يكن أغلبه سوف يأتي من هؤلاء إذا وثقت بهم ( أطلعهم على كل المعلومات من البداية ) ووثقوا بك هم أيضاً . وهذا واحد من أهم جوانب الحاجة الماسة إلى الانتقال من العلاقات التي تتسم بالعنوانية إلى العلاقات التعاونية .

### العقلية الابتكارية :

#### احترس من التفكير المتجزئ

كانت فترات النورات الزمنية لخلق الطرز الجديدة للسيارات ست أو سبع سنوات ، وقد هبطت الآن إلى أربع أو خمس سنوات في الولايات المتحدة ، وثلاث أو أربع في اليابان . ويقول اليابانيون ، هذا لا يكفي ، وهم يهدفون إلى جعلها من سنة إلى اثنتين .

ما منهجهم في المعالجة ؟ إنهم لا يفكرون فيما « يمكن » بل فيما « يجب » . إن زمن الدورة سيكون من سنة إلى اثنتين ، ثم عندئذ يصبح السؤال : كيف نعد أنفسنا لتحقيق ذلك ؟

إلا أن الفرق بين صناعة ما وصياغة ما « يلزم أن يكون عميقاً جداً » . ففي مايو ١٩٨٧ ، كانت لى مناقشات في ذلك مع شركة سويدية حققت مستوى عالياً من النجاح . هؤلاء أنقصوا أزمنة نورات المنتجات الجديدة بنسبة ٥٠ ٪ ، مستخدمين كثيراً من الأدوات التي استخدمتها فورد ، بما في ذلك منظومات الهندسة المعاونة بالكمبيوتر ، وإنماء المنتج

أنيأ بدلاً من أن يكون تنافسياً ، وكذلك العلاقات المنطوية على المشاركة مع الموردين . ولكن الشركات اليابانية كبيرة وصغيرة على السواء تفرق الأسواق بمنتجاتها الجديدة الآن ، فهل يستطيع السويديون أن يحدثوا خفضاً آخر بنسبة ٥٠٪ أو ٧٥٪ ؟

أول إجابة كانت : مبدئياً لا . تناولوا كل عنصر يمكن أن يؤثر على الدورة .. العدد الجديدة والتصميم وما إلى ذلك . إنه يمكنهم أن يتصوروا خفضاً قدره ٢٥٪ هنا أو ربما ٥٠٪ ، وقدرأ ضئيلاً في بعض المواضع ، ولكن لا شيء يقارب ٧٥٪ ( أو حتى ٥٠٪ ) .

وننتقل من ذلك إلى تعديل المحور الأساسي للمناقشة « إذا افترضنا أنكم ملزمون بخفض زمن الدورة بما يعادل ٧٥٪ منها ، فكيف تعدون أنفسكم لذلك ؟ »

ارجع الآن إلى عزم ميليكن وشركاء على قطع أمانة التوريد بنسبة ٩٠٪ ، الأمر الذي تحدثنا عنه في ( ع - ٤ ) . كان مفتاح الطريق لذلك هو إعادة التنظيم على نحو كلي ، واقتُرحت على الشركة السويدية أن تفكر بهذا الأسلوب ، وهذه هي الطريقة التي يفكر بها المنافسون اليابانيون .

وهكذا .. فإن الحل يبدأ بإرساء نظام جديد في التفكير ، وينطوي على أساليب جديدة تماماً في التفكير ( مثلاً : هياكل تنظيمية أكثر سطحية بكثير ، مع تغيير شامل في دور الإدارة الوسطى ) ( انظر ن - ٨ ، ن - ٩ ) . فباكتساب عقلية ثورية ، أصبحت الشركة الآن أكثر ثقة في النجاح ، وقد اختبرت جميع الأفكار الجذرية دون استثناء .

## الخطوات الأولى

١ - أعد فوراً تقييم مشروع حيوي واحد في مراحله الأولى : هل تجد الموردين والموزعين والزبائن والمشتريات وعمال التصنيع والمبيعات والخدمة والتسويق . هل تراهم جميعاً يبدون اهتماماً عميقاً ومعهم قسم التصميم وقسم الهندسة ؟ إذا لم يكونوا كذلك ، ابدأ تجاريك بتحقيقه . اعمل تجربة رابكالية للتطوير المتزامن من خلال عمل الفريق في نطاق عملية إصدار منتج جديد .

٢ - ادرس مختلف الخيارات الجذرية الخاصة بالعلاقة التنظيمية اللازمة لإحداث خفض حاد في زمن الدورة ( ٧٥٪ على الأقل ) على مدى العامين التاليين .

٣ - إذا كنت مديراً لإحدى وظائف التنظيم ، فابلع الطعم كما يقولون . ابدأ في إعادة أفرادك على أساس تفرغ في الظروف الحساسة لجماعات المشروعات ، سواء كنت محاسباً أو مدير مشتريات . وعندما تتكون المجموعة التالية ، اعزلها مكانياً ، وحاول أن تحصل على عون لكل الوقت من اثنتين أو ثلاث من الوظائف التنظيمية المسهمة في الجهد ، التي هي أكثر أهمية من غيرها ، لفترات قصيرة على الأقل .

غير أساس تقييم العاملين ليتركز في إسهامهم في جماعات الآخرين ، وكافئ أولئك الذين يؤتون عملاً طيباً في إعداد المجموعات ، حتى ولو كان ذلك قد أضر بمملك التنظيمي ، أودعما يكون قد أدى إلى ذلك . وبالمثل ، أخرج عن عادتك وكرم أولئك الذين ساعدوا جماعتك مهما تحملت في سبيل ذلك ، وخص بالتقدير رؤسائهم الذين سمحوا لهم بذلك .





## ملخص

مع التزايد المستمر في اضطراب الأسواق ، أصبحت هناك ضرورة متزايدة لإحلال الاختبار محل الكلام . ومن ثم ، فإن علينا أن :

- نستبدل المشروعات التجريبية والنماذج الأساسية بالمقترحات .

- نوفر أماكن للتجارب ولأبطال الميدان الذين يلزمون للبرامج والمشروعات والمنتجات الجديدة ، بحيث يكون ذلك أبعد ما يمكن عن المراكز الرئيسية .

علينا أن نتخذ من المشروعات التجريبية أسلوباً في الحياة بدلاً من الدأب على تقليب الأفكار المجردة . نحن في حاجة إلى تحقيق زيادة حادة في سرعة إجراء أول تجربة أو تجربة جزئية لأول إنتاج طليعى تجريبى ، أو مجمعة آلية فرعية ، أو محل بيع داخل المحل أو وحدة نموذجية تدريبية أو نظم فرعية برمجية أو سوق اختبارات أولية .

انخفض متوسط الزمن الذى ينقضى « قبل بداية أول اختبار فعلى ملموس » لكل شئ بنسبة ٧٥٪ فى كل مجال على مدى السنتين القادمتين .

## شجع المشروعات التجريبية في كل شيء

لا تستعد أكثر مما يجب . الكثيرون ممن يريدون اقتحام مجال الأعمال يريدون أن يعرفوا كل شيء ، وهم لا يعملون شيئاً مطلقاً . فكرتى هي الخروج إلى الميدان اللعين والبدء برفس تلك الكرة . الإلهام هو كل ما أملكه ، لم أكن أعرف كثيراً عن كرة القدم ، بل لم أكن حتى أعرف أن هناك حجمين مختلفين للكرة . . . وهكذا فإن الذى يلى ذلك فى الإلهام هو « الخروج والبدء فى عمل شيء » . أما الجزء العملى لذلك فكان أن التقط التليفون وأطلب عدداً من الأصدقاء ، وأقول لهم : « لماذا لا تقابلونى فى جزيرة ميرسار حيث لدى فكرة هناك . أشعر بذلك فعلاً » . وهكذا وعندما يأتون ، أَسحب الكرة . إنهم مزويون بعكازاتهم . . وهكذا نبدأ فى رفس الكرة وعندئذ تمضى الأمور .

نون بينيت ، رجل أعمال

وأول معوق ( نتيجة استئصال )

يتسلق جبل رينيه فى أثناء روايته لإنشاء فرقة كرة القدم للمعوقين

من كتاب « تحديات القيادة »

أول عامل فى شركة EDS يرى ثعباناً يقتله . أما عند جنرال موتورز فإن أول شيء يتم عمله هو تشكيل لجنة عن الثعابين ، ثم الإتيان بخبير استشارى يعرف كثيراً عن الثعابين ، أما الخطوة الثالثة فهي التحدث عن الموضوع لمدة سنة .

هـ . روس بيرد

مؤسس إلكترونيك داتا سيستمز

وعضو سابق فى مجلس إدارة جى . إم

إن الصيغة التي يوحى بها عنوان هذه الفقرة قد كانت دائماً مفتاح الطريق إلى النجاح . اختبرها الآن أو اختبر جزءاً منها على الأقل ، في الحياة الحقيقية . إنها الآن أكثر بكثير من ذلك ، إنها مفتاح الطريق إلى البقاء .

### كيف تشق طريقك إلى النجاح (السريع)

لنأخذ ابتكاراً في إحدى إدارات العاملين . أنت رئيس التدريب في شركة حجمها ١٥٠ مليون دولار ، وهي في حاجة ماسة وعاجلة إلى برنامج في الإدارة الدولية ، يكون جديداً تماماً وعلى درجة عالية من وضوح الرؤية . وقد مضت ستة أشهر ورئيس الشركة يطالبك بالتحرك في هذا الاتجاه . ما أسرع الطرق وأكثرها فاعلية التي يمكن اتباعها في سبيل وضع البرنامج وتطبيقه على نطاق واسع ؟

لقد دأبت على الثثرة بشأن الموضوع مع كثيرين ، والآن جاعتك عاملة شابة لديها جرأة ونشاط ، بفكرة تتحمس لها بشأن هذا البرنامج . ماذا تفعل ؟ أحد المسارات الممكنة هو أن تطلب إليها أن تكتب اقتراحاتها للعرض على اللجنة التنفيذية. وهناك مسار آخر هو أن تفتح الموضوع بشكل عابر في أثناء اجتماع مع زملائك أو رؤسائك ، لترى كيف تتطور الأمور. إن المدخل الثاني أفضل من الأول ولكنه لا يزال متصفافاً بالجمود والغباء . هناك حل أفضل بكثير .

أول شيء .. تجاهل طاقم رئاسة العمليات الدولية في رابع غرفة إلى اليمين من حيث أنت . لقد مضوا يحاربون هذه الفكرة لسنوات بحجة أنه « إذا لم تكن مكسورة تماماً فلماذا تحاول إصلاحها ؟ » وبعبارة أخرى : كف عنا ! بدلاً من ذلك ، اجلس مع زميلتك الشابة التي ستصبح بطلة ، واستعرض قائمة أسماء العاملين الميدانيين في الأنشطة الدولية الذين تعرفهم أكثر من غيرهم ، أو - وهو الأفضل - الذين تعرفهم هي . اختر اثنين منهم ، مراعيافاً أن يكون من تنقيهم من غير المتشككين أو المتخوفين من تجربة شيء جديد ، بل إنه ربما يكون أفضل ألا يكونوا من كبار العاملين . والذي يلزم هو أن يكون معروفاً لك أو لبطلتك، إنهم سيكونون متحمسين للفكرة ، ولا بد من أن يكونوا من المديرين المنفذين .

أوجد حجة لأن توفد البطلة الشابة في رحلة ميدانية قصيرة لتزور مديري العمليات الأجنبية الذين انتقيتهم ، لكي تتلقى منهم مدخلات حية وخام ويعيدة عن الرئاسة ،

مدخلات تؤخذ من مصادرها وفور خروجها من مواضعها . هل تأتي الاقتراحات بعد ذلك ؟ ليس بعد . . عندما تعود بطلتك المتحمسة ، اطلب منها أن تكتب مذكرات من ثلاث أو أربع صفحات كمسودة ، وكلما كانت أقل عدداً في صورة مسودة كان ذلك أفضل . والواقع أن التتميق البالغ ينفر منه الناس، ثم انتهز فرصة أول لقاء لك مع مديري العمليات الدولية (ولعلك تتوقف لتتناول الغداء معهم أو لتناول القهوة في أثناء ندوة تدريبية) واستل من جيبك تلك المذكرات المتواضعة ، وابدأ ثرثرة مع عديد منهم حول نقطتين أساسيتين . مرة أخرى ، راع أن يكون هؤلاء ممن يحتمل أن يكونوا أصدقاء لا أعداء . اجعل البطلة تفعل نفس الشيء عندما تسنح الفرص ثم اجمع مزيداً من البيانات . ولعلك توفد البطلة لزيارة شركتين من الشركات التي سمعت بها ، والتي تعقد برامج مثيرة للاهتمام في مجال النشاط الدولي ، وتمرر مذكرات عن هذه الزيارات على الذين تحدثتما معهم .

وهكذا نواليك .. الهدف هو قدح بعض الشرر لكي تجتذب بعض الأبطال المهتمين بالموضوع ليتلقوا الفكرة ويتبنوها . لن تكون أنت أو حتى نظرائك من المديرين والرؤساء ضمن هؤلاء بل بطلتك الشابة وعدداً من العاملين في الميدان من الطبقات الوظيفية الوسطى المتحمسين .

### اختبر النصف والقطع دون فضول

هل تستطيع أن تقطع المشروع أجزاءً أو تنصفه ؟ أى : هل تجد قطعة صغيرة منه قابلة لأن يتلقفها واحد من أبطالك ويطورها بنسبة ٧٥٪ ؟ إذا كان الأمر كذلك امض في هذا دون تلوؤ ، واختبر الموقف بشكل غير رسمى . بمعنى إقحام بعض من المواد التي تكونت حديثاً في برنامج تدريبي جاد . وقد يأتى ذلك على هيئة نصف يوم تخصصه على حساب نشاط آخر أو تضيفه للدورة . واجعل أبطال الميدان يلقيون نظرة خاطفة على البرنامج مع عدد من زملائهم . وكلما سنحت الفرصة وسّع شبكة الأبطال . فمع حدوث ذلك ستكون الطليعة التي تتناول النصف قد دأبوا على أن يمثلوا في أماكن متعددة ، ولابد أن يكون ذلك الآن موضوعاً يتسرب هنا وهناك . بعد انقضاء عدة شهور على هذا النحو سيكون قد آن الأوان لإظهار المقترحات بمزيد من الرسمية .

## التطبيق التجريبي يختصر العملية

لعل بعضكم يقول الآن إن هذا يستغرق وقتاً أطول مما يلزم للجوء إلى تقديم المقترحات للإدارة العليا . هذا عادةً يحدث ، وأنا لا أرى الأمر كذلك .

إن أفضل تمثيل لهذا الموضوع هو المنحنى الأسى ، حيث نجد بداية المنحنى تمضى واطئة ومختلفة فعلاً ، ثم تتبع ذلك انطلاقة ذات كفاءة عندما تبدأ الكلمة الشفوية تتولى عنك البيع ، وهى تدور على ألسنة من يعملون فى الساحة ، وليس عن طريق المراكز الرئيسية . وأغلب القطع المأخوذة من البرنامج قد اختبرت ( من خلال العمل التجريبي ) فى ساحة العمل وهذبت وحسنت هناك أيضاً . أنهم يعملون أفضل ويصبحون أفضل وأكثر اهتماماً بساحة العمل كل يوم . وقد بدأ مديرون آخرون يصرون على أن تكون عملياتهم هى موضع التطبيق التجريبي القادم ، فى هذا المسار المثير الجديد للميدان خصيصاً .

## سيطرة العقلية التجريبية السريعة

اخترت هنا برنامج تدريب لا يحرمه القانون لتأخذ منه مثلاً . وستكون العملية نفس الشئ بالضبط فى حالة منتج أو خدمة جديدة أو نظام جديد للمحاسبة أو إجراءات جديدة للتوزيع ، أو مخطط جديد لمصنع أو برنامج لمشاركة جديدة مع مورد أو منهج جديد فى التعامل مع نقابة .

وتتضمن خصائص الابتكار المستمد من الاتجاه التجريبي : (١) مواقع للاختبار فى ميدان العمل . (٢) بطلاً أو اثنين فى المقر الرئيسى يهتمان بالموضوع . (٣) ينتقى بعناية بعض أبطال بعيدى عن المقر ، لا تربطهم بالمشروع رابطة العامل . (٤) شبكة تنبئ عن طريق التقارير الدائرة على الألسنة حول الخبرات التجريبية . (٥) تقطيع المشروع إلى أجزاء صغيرة بقصد الاختبار بأقصى سرعة . (٦) إدخال الأجزاء بطريقة عابرة من خلال العمل الروتيني لتجنب إحباط الموقف الراهن قبل مجئ اللحظة المناسبة . (٧) المشاركة السريعة فى الأجزاء الثمينة من البيانات الأصلية الناشئة عن الاختبار عندما تبدأ فى التجمع . (٨) التصميم الميداني وامتلاك أجزاء المشروعات . (٩) بسط حمايتك على الأبطال ، بوصفك مديراً كبيراً .

إن أكثر الأمور حسماً للمسألة وتأثيراً فيها هو بداية العملية . وهو الوقت الذى يمكن فيه وأد الالتزام . وبصفة خاصة تتوفر بيانات فعالة عن السوق فى البداية ، لا يمكن

لأى منها أن يتوفر بشأن أمر لم يجرب ، وهكذا . فإنه عند نقطة الانطلاق بالذات يمكن اصطياذ المقترحات وإسقاطها أو تحويلها إلى موضوع جدلى افتراضى لا ينتهى . إن أى بيانات جديدة هى بحكم طبيعتها تغيير لشكل الأمور كما نراها الآن ، كما أنها تعتبر تحدياً تلقائياً لكبار الرؤساء الذين بقوا طويلاً فى مواقعهم ولكنهم لم يفكروا فيها فى المحل الأول . إن أصلح الطرق لتنفيذ أو تطبيق أى شئ وأكثرها فاعلية وكفاءة ، هى تكوين أساس ممتاز خلال مشروعات تجريبية أبطالها ليسوا من التنفيذيين أو أفراد أطقم الدراسات .

إننى أقرر أن هذه المقولة الأخيرة ذات طبيعة دوجماتية ، و « أكثرها فاعلية » و « كفاءة » هى تعبيرات قوية فى عالم متعقد . عادةً ما أتجنب هذه التعبيرات كما لو كنت أتجنب الوباء ، ولكن ليس فى هذا الوقت فالمخاطر كبيرة للغاية . ولابد لنا أن نتعلم أن نكون سريعين فى الابتكار . « جرب » ، « اختبر » ، « عدل » ، « جرب مرة أخرى » ، « أقر بالفشل » ، « غير » ، « تخلص » ، « ابدأ من جديد » . هذا هو النمط الطبيعى كما يجب أن يكون . وقد رأينا أن ريجيس ماكينا ينادى بأن تكون جميع المنتجات تجارب مستمرة . ويرى اليابانيون فى حركة التصنيع ( بل وفى الحياة ذاتها ) معركة من أجل تحقيق تقدم مستمر . وأنا أرى فى حياة دوائر الأعمال على نحو مشابه ، سلسلة من المجربين نذروا أنفسهم ليعملوا فى دأب على إجراء اختبارات فى الحياة الفعلية ، على قطع صغيرة مما هو جديد ، وهم يجرون ذلك على أرض مصنع قريب أو مصنع كان على بعد ستة آلاف ميل .

إذا دخلت أحد المتاجر أو مراكز التوزيع ولم تستطع أن تعثر على دسته اختبارات لنظم أو لنظم فرعية ، فإنه يجب عليك أن تحس بالقلق .

وإذا وجدت واحداً من كبار المهندسين أو أحد أفراد المشتريات أو مديراً لنظم المعلومات يضيع وقته فى محاولة التصاعد « بإعداد المقترحات بدلا من النزول للأرض » - بمعنى البحث عن مواقع وأبطال للعمل الطليعى ، بعيداً عن مقر الرئاسة ، فإن عليك أن تحس بمزيد من القلق .

نحن لسنا فى حاجة إلى المقترحات ، أو - على الأصح - نحن فى حاجة إلى صورة جديدة منها . أعظم المقترحات فائدة مما هو موجه إلى لجنة من المديرين ، هو ذلك الذى

سبق أن عرض على الجميع و « بيع » لهم ، قائماً على أساس الأدلة الدامغة التي تؤيد الشئ الجديد ، الأدلة التي اكتسبت من مشروعات تجريبية عديدة ، اضطلع بتصميمها وأسهم فيها العاملون الميدانيون في الإدارات والأقسام المهمة التي يرأسها هؤلاء المديرون .

أفضل الوسائل لنشر العقلية التجريبية هو تبادل الحديث بشأنها . وعندما تظهر فكرة جديدة إلى الوجود ، وجه هذه الأسئلة الغريزية بشأنها : (١) أين تزمع أن تجري الاختبار ؟ (٢) من الذي سيرعى الاختبار الميداني ؟ (٣) من الذي « يمتلك » هذه الفكرة ، أنت أم هو ؟ (٤) أأنت واثق ؟ (٥) متى ستجري الاختبار ؟ (٦) ألا يمكنك أن تختبر قطعة منها في وقت أقرب من ذلك ؟ (٧) ألا يمكنك أن تجري أول اختبار في وقت أقصر ؟ (٨) ألا يمكنك تجزئتها أكثر من ذلك ؟ ثم بعد فترة تتبدل الأسئلة : (١) ما الذي تعلمته من هذه التجربة أو تلك ؟ (٢) ما الذي فعلته بما تعلمته ؟ (٣) كيف تمضى شبكتك وكيف تتنامى ؟ (٤) هل هناك من هو داخل فيها من وظائف أخرى ؟ (٥) ألا تزال ملكاً للميدان ؟

### التحليل ، المرننة ، قبالة العمل التجريبي ، الصلب ،

هل هذه المعالجة « رخوة » ؟ لا . إنها صلبة - إنها أصلب شئ على الإطلاق ، إنها تتصف بالعقلية وبالمنهجية « العلمية » ، والواقع أنها ترتقى إلى حد تمكين المنظمة من أن تعتنق جوهر المنهج العلمي ( المبدأ التجريبي والنزوع إلى منهج الاختبار ) . ويعتبر العمل التجريبي هو المدخل القائم على البيانات . وذلك في مقابل صنع القرار عن طريق تمحيص الاقتراح ؛ إنه يعتبر الطريق التي تتصف حقاً بالمرونة .

### العمل التجريبي برخص التراب !

إن أفضل ما في كل هذه الأنباء جميعاً أن هذا العمل التجريبي والتجربة المستندة إلى العقل ، أبعد ما يكون عن خلق فوضى مكلفة وتتطلب وقتاً طويلاً . ولكنه يخلق في الواقع نظاماً منخفض التكلفة ، ويدفع الأمور إلى طريق تحقيق نجاح سريع . فيما يعنى أن تنشغل المنشأة كلها بجمع بيانات عن الواقع الفعلي ، وتستمد من تجارب واقعية فعلية بأسرع ما يمكن . فالناس لا يضيعون الوقت في التأمل واتخاذ الأوضاع المظهرية وممارسة الألعاب السياسية وكتابة المقترحات . إنهم عندما يتحادثون في القاعات إنما يتحادثون حول البيانات والدلالات . ثم أن هؤلاء الذين يجرون الاختبارات ويتعلمون على



خط النار ، بدلاً من إنفاق الوقت في الحوار الافتراضي والنقاش البيزنطي في اجتماعات الدراسات واللجان ، هؤلاء هم الصفوة الجديدة التي تحظى بالتقدير والاحترام . والواقع أن أفراد الطاقم لم يعد لهم وجود دائم في مقار الرئاسات بالقدر الذي كان مألوفاً . لم يعد هذا يحدث في المنظمة السريعة التعلم ، إن نورهم الآن هو أن يخرجوا إلى الأماكن ويطوفوا بها ، باحثين عن الأبطال الميدانيين والمؤيدين للاختبارات والمواقع التي تجري فيها ، يبتون المعلومات عن النجاحات التجريبية من خلال الشبكة ، أملين في بث الحماس من أجل فكرة أو أخرى في ميدان العمل .

الحقيقة التاريخية البسيطة هي : في كل حلبة - بدءاً بسيتي كورب وبيبسي كولا وجنرال موتورز في أحسن حالاتها ، إلى لوكهيد أثناء أربعة وأربعين عاماً من عمل جماعة « سكانك » Skunk - أن بعض المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، لا تقتصر على أن تؤدي العمل « بسرعة أكبر قليلاً » ، بل بخمسة أو عشرة أمثال السرعة وبخمس مرة قدر السرعة . ويكمن السر في هذه الوصفة : أمض قدماً ، تحرك على أساس الحقائق الصلبة والاختبار السريع وليس التأملات .

إلا أن هذا أصبح الآن في ذمة التاريخ . وهناك فارق مذهل بين الأمس واليوم : الآن ليس هناك خيار في الأمر .. هناك عالم من المنافسين الجدد أو ذوي الأحجام الصغيرة ، يعملون على الحد من قدراتك على الدفاع . وكثيرون منهم صفار وبالتالي لا تكبلهم البيروقراطية . كما أن المشاركين في اللعبة من ذوي الحجم الصغير لم يعودوا في هذا الزمن يعانون من وفورات الحجم السلبية ، وذلك بفضل ثورة التكنولوجيا . أنت إذن في موقف المعرض للهجوم والأذى . وتتخذ المنشآت الصغيرة الحجم الموقف التجريبي بمفهوم ما . عليك إما أن تواجه التحدي الآتي منها - ومن الجماعات السريعة النمو عند كامبل سوپ ودي بون وميليكن وبروكتور وجامبل - أو أن تفقد قدراً كبيراً من حجم أعمالك ، وعلى مدى قصير .

**حالة للدراسة : كيف تتبنى**

**بيئة للاختبار السريع**

هناك أمر يتفق عليه معظم خبراء صناعة الإعلان وهو « الضوضاء » (أي حجم

الضجة التي تثيرها رسائل الإعلانات المتنافسة) وقد أصبحت اليوم عالية إلى حد أنه لكي تحقق النجاح لابد وأن تكون رسالة المرء مذهلة أو متجاوزة الحد أو ذات نبرة زائدة بصورة متزايدة ، إذا أردنا التعبير الشائع داخل البيئة الصناعية .

لم تجد هذه الفكرة قبولاً لدى شركة يونج أند روبيكام Young & Rubicam ، وهي مؤسسة تتسم بالاحتشام والتحفظ ( إيراداتها ٢,٤ مليار دولار ) وعرفت طويلاً باعتمادها على البحوث المنهجية ، إلا أن هذه الشركة قد بدأت تنفض عن نفسها الصورة المتحفظة (من شواهد ذلك حملتهم الرائعة للإعلان عن معجون أسنان كولجيت الذي يقاوم الترسبات الجيرية) . ويرجع معظم الفضل في ذلك إلى البرنامج المنهجي المنظم الهادف إلى الحد على المخاطرة عن طريق الاختبار السريع ، والذي أقدم عليه مدير مكتبهم في نيويورك ، المبدع جون فيريل John Ferrell عام ١٩٨٤ . وهذه بعض الخطوات التي اتخذها :

١ - بدأ بحديث حار وجهه إلى ثلاثمائة من العاملين في قسمه المعروف بروح الابتداع ، الرسالة الجديدة هي : أقدموا على المخاطرة . ومثل هذه الدعوة لم يكن من شأنها بالطبع أن تحدث أثراً محسوساً دون أن تصحبها أنواع عديدة من الدعم والتقوية .

٢ - كان الفيلصل في هذا التحول هو خلق « معمل المخاطرة » ، بهدف تهيئة الفرصة لذوى التفكير الخلاق لاختبار أفكار بعيدة في مراحل مبكرة من عملية تطوير الإعلانات ، وليس في وقت متأخر بعد أن يكون هناك كثير مما يوجب القلق . وقد يأتى من جانب الرؤساء ومديرى الحسابات (كبار أفراد البيع لدى وكالات الإعلان ) والمسؤولين عن الزبائن . (أ) أطلق فيريل اسماً جديداً على مديرة البحوث الإبداعية ، ستيفانى كوجللمان Stephanie Kugelman ، دكتورة المخاطر Dr. Risk . (ب) انتقلت كوجللمان من مقرها في الدور الثامن عشر ، حيث مكاتب قطاع البحوث ، وبدأت تتخذ مراكز مؤقتة في مختلف الأبنية التي تقع فيها الأقسام الإبداعية وتقضى أسبوعاً في كل منها ، وفي أثناء وجودها كان مكتب الاستقبال يعلق لافتة تقول «الدكتورة موجودة» . (ج) اعتادت كوجللمان أن تقابل الأفكار الجريئة الأصلية برد فعل فوري تتخذه بالنيابة عن مجتمع البحوث ، ثم إنها كانت تسارع إلى تجميع ندوة نقاش تضم المستهلكين ، لعقد اختبار سريع لفكرة جديدة ، من قبل أن يجرى تشذيبها ، وبذلك تخرج تماماً عما هو مألوف ومتبع في الشركة ، وإن كان ذلك - مرة

أخرى - نون التعرض للمجازفة بفقدان التأييد من جانب المشرفين أو الزبائن . (د)  
أصبح الدور الذي لعبته كوجلان الآن جزءاً من النظام المتبع وأصبحت هي -  
 وخمسة من الباحثين - يتحركون بصفة دائمة إلى خارج قطاع البحوث وإلى داخل  
 المكاتب في منطقة الإبداع .

٢ - وقد تعدلت الإجراءات أيضاً . فقد كان المعتاد من قبل أن يتم تجميع مزايا وعيوب  
 البحوث ( وكل ما هو محير أو قاطع ) وتعبأ في وثيقة عسيرة القراءة . أما الآن فإن  
 معلومات البحوث تتبلور في صفحة واحدة مركزة . وليس في كل هذا ما يحط من قدر  
 الدور الذي تلعبه البحوث ، ولكنه يضعف من تأثيرها الطاغى على عملية اتخاذ  
 القرارات . وكما قال فيريل في حديث لجريدة نيويورك تايمز ، فإن « كثيراً من  
 أساليب البحوث يوضع لكى يقول لا تأخذوا أى مجازفة على الإطلاق » .

وهكذا ، فإنه بمزيج من الدعوة ، وشئ من المتعة ، وإعادة توزيع أماكن القوى  
 المتصارعة ومحاربة البيروقراطية ، والحد من النفوذ الطاغى لوظيفة تنظيمية أو أخرى ،  
 واستحداث الأدوات لمعاونة جهود الاختبار السريع للأفكار قبل أن تنحسب في مصائد  
 السيارة ، بدأت شركة يونج أند روبيكام تستيقظ من سباتها .

### اختبر بسرعة : هدف كمى

الوقت قصير . فليكن الهدف هو خفض الزمن الذى ينقضى قبل إجراء « أول اختبار  
 محسوس » للمشروع المتوسط بمقدار ٧٥٪ ، بحيث يتحقق ذلك على مدى السنتين  
 التاليتين . إن المنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة تفعل ذلك بشكل طبيعى . ويعد تطوير  
 المنتجات باستخدام الجماعات وإنماء الأبطال وتعهدهم ( الوصفات إ - ٢ ، وإ - ٦ )  
 عوامل مساعدة مؤثرة في هذا الجهد . ولكن غالبية هذه الأدوات تفقد فاعليتها إذا فشلت  
 في أن تتخذ موقفاً طليعياً طبقاً للإرشادات الواردة هنا .

### النظائر في القطاع العام

هذه الوصفة أكثر انطباقاً على القطاع العام منها على القطاع الخاص . وأذكر  
 أننى في أحد المواقف كنت ألوم عدداً من أفراد الإدارة الوسطى في إحدى البلديات . وقد  
 كان أغلبهم يقضون الجزء الأكبر من أوقاتهم في تقديم المقترحات من أجل هذا أو ذاك ،

محاولين بذلك إرهاب ميزانية ليست في حاجة لذلك فهي مرهقة من تلقاء ذاتها .

قلت لهم : « ولكن لماذا يعتمد أى منكم إلى تأييد هذا البرنامج الجديد أو ذلك ، ليس لديكم دليل على أنه سينفع . » وكانت الإجابة « تماماً ، نحن في حاجة للمال اللازم لتجربته » . وفي إحدى الحالات كان مال التجربة هذا ربع مليون دولار ، أنفقت على اختبار استمر تسعة شهور ، مع تقييم رسمي تظهر نتيجته بعد ستة شهور . وبعد مناظرة ساخنة توصلنا إلى اتفاق على أن اختباراً سريعاً وغير منمق يمكن أن يجرى في الميدان في ٩٠ يوماً ( بعيداً عن أنظار الإدارة العليا ) بتكلفة من ٥٠٠٠ إلى ٢٥٠٠٠ دولار ، ثم إنه كان هناك بطل موجود ، شخص ، مضت سنوات ، وهو يود لو نتاح له فرصة المحاولة .

الواقع أن هناك دائماً من هو موجود وعلى استعداد لأن يجرى المحاولة ، سواء كنا نتحدث عن منطقة تعليمية أو مشروع تكنولوجيا عسكري مركب ومعقد . ثم إنه أى شئ تقريباً يمكن إخضاعه لتجربة جزئية أو اختبار يتكلف ٢٥٠٠٠ دولار أو أقل ( ليس هذا مجرد تأملات ، لقد رأيت هذا يحدث ويتكرر في الحاسبات المتفوقة وفي الخدمات المالية على حد سواء ) .

وإننى أقدم للمديرين في القطاع العام هذه النصيحة : « خصصوا ١٠٠٪ من وقتكم ( أو ٥٠٪ لنكون واقعيين ) للتوصل إلى ذلك الدليل الأوحد الحقيقي الذى هو أول مايتمخض عن الاختبار ، ثم عندئذ أظهروا الاقتراح الذى يتكلف ربع مليون دولار . » بل هناك ما هو أفضل : أجر عدة تجارب جزئية طليعية من قبل أن تذهب إلى الخزانة ، وحاول أن تقتلع ما تريد من الموارد الشحيحة . »

وثمة جزء من محادثة أخرى يمضى هكذا : « ولكن ماذا لو أدى الأمر إلى كارثة ؟ سوف يلقي بالاتفاق بعيداً حتى من قبل أن نحصل على المال . » لعلك قادر على أن تخمن ردى على ذلك . من الأفضل أن تدرى ذلك الآن وتلقى ببيضة فاسدة فى وجهك ، بدلاً من أن تعرف الحقيقة فى وقت لاحق بتكلفة باهظة ، وتلقى وعاء قلى البيض بأكمله أيضاً .

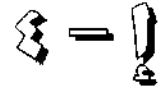
## الخطوات الأولى

١ - اعمل على أن الذين يعدون أبطالاً فى المنظمة ، يكونون هم أولئك الذين يتقدمون ويحتلون مراكز الطليعة ، لا الذين يقفون عند حد مجرد التأملات ، واستخدم فى

سبيل ذلك كل وسيلة يمكنك بفضلهم أن تستحدثها .

٢ - فى كل لقاء للأطقم ، وفى كل زيارة تقوم بها ومع كل تقييم للأداء ، اسأل بشكل رسمى ( وغير رسمى ) : ما الذى تختبرونه ، وأين التجريبيون ؟

٣ - ابحث دائماً عن الطليعة والاختبارات وأنت تجوب خلال الفندق أو مكتب المشتريات . استعرض برامج المبيعات الرئيسية ، وقم بزيارة الزبائن والموردين ، امتدحهم وأنت هناك وعلق على ما تراه، بما فى ذلك حالات الفشل المثيرة للاهتمام ( انظر الوصفة إ - ٨ ) .



## ملخص

فى البيئة التى تسود الأعمال هذه الأيام ، حيث الأمور تمضى بعجلة متزايدة لابد من :

- أن تضع علامة غ . م . هـ ( غير مخترعة هنا ) وراء ظهرك وتعلم أن تنقل عن أفضل الجميع ( مع إدخال ما يرفع من القيمة والتطويع المتفرد ) مارس هذا بأن تسعى على نحو هجومى إلى الحصول على المعلومات التى لدى المنافسين ( الصغار وفيما وراء البحار ، لا مجرد الأعداء المعروفة منهوكة القوى ) ، وأيضاً ، المهتمين من هم غير منافسين .

حول منشأتك إلى مكان للتعلم « تخلص من الصلف والكبرياء » ، « إذا لم تكن الفكرة نابعة منا فهى ليست طيبة » - وحول نفسك بإصرار إلى ناقل / يطوع الأشياء / ويزيد من قيمتها .

ما الأفكار العشر التى سطوت عليها - ونفذتها بعد إدخال التحسينات المناسبة -  
نقلًا عن منافسين وغير منافسين خلال الستين يوما الأخيرة ؟ إذا كنت قد نقلت عنهم ما لا يصل إلى عشرة فالجأ فوراً إلى حث برنامجك فى هذا السبيل ، برنامج « السطو الخلقى على الأفكار » .

## مارس السطو الخلاق

كوباياشي : عندما نريد أن نعمل شيئاً فإننا نحاول فقط أن نتعلم ونتشرب جميع الإجابات والبدائل والتطورات الممكنة ، لا في اليابان فحسب ، بل في أوروبا والنول النامية والولايات المتحدة أيضاً . ثم يندماج أفضل ما في هذا كله وتقييمه ، نحاول أن نخرج بالتوليفات المثلى المتاحة ، مثلاً : نحن نقألون على درجة قصوى من الرقى والتعقيد . ولقد صاحبت عديدين من المديرين وأعضاء الاتحاد المسافرين للخارج للدراسة - جماعات بالطبع ، فجميع الكبار في المتاجر ذات الفروع مثلاً ، يذهبون في رحلتين أو ثلاث إلى أوروبا أو الولايات المتحدة .

المحدث : لأى غرض ؟

ك : ليتعلموا شيئاً ، ليتلقوا شيئاً جديداً .

م : أتريد إذن أن تقول إن واحداً من أسرار نجاح اليابان أمر يتعلق بالرغبة في التوصل إلى أفضل شيء ، الدافع القوى إلى ذلك ؟

ك : . . . لجمع البيانات من جميع أنحاء العالم ، إذا كان واحد من المديرين اليابانيين يريد أن يخرج منتجاً جديداً ، فإنه يود أن يصل إلى جميع البذور الممكنة ، لا الاحتياجات - هذا هو ما يحدث هنا .

م : البذور ؟

ك : الاهتمام بالبذور ضرورى ، حاول أن تجد هنا بذرة طيبة بدلاً من البحث عن الاحتياجات . مثلاً الترانزستور . عندما وقع نظر الرئيس السابق لشركة سونى على مقال فى مجلة فورتشان عن الترانزستور قام باستيراده لقد دأبت على الحديث مرة بعد مرة عن أن الاستحواذ والدافع إلى التشرب مرتفع تماماً هنا .

من محادثة مع البروفيسور كاوري كوباياشى Kaoru Kobayashi

نقلًا عن كتاب : « اليابان : أكثر دول العالم تعرضاً لسوء التفاهم من الآخرين »

لقد حققت دور سينما « بريزيديو Presidio » في أوستن ( بولاية تكساس ) نجاحاً باهراً . وبرغم أن دار سينما « فور » تقع في سوق يأتى ترتيبها ٩٨ من حيث الحجم بين أسواق الولايات المتحدة فإن مكانتها من حيث قدرتها على جذب المشاهدين لأى فيلم تقع ضمن العشر التى فى القمة . وتتفاخر « بريزيديو » بأنها تسطو على بنور الأفكار ، وبأنها قد سرقت كل فكرة طبقتها على الإطلاق ، من مقاعد المتفرجين المأخوذة من فرنسا إلى التجهيز الصوتى المعد بواسطة لوكاس فيلم . إلا أن السلسلة تحرص على ألا تسرق إلا من أفضل ما يوجد . ويطلق اسم تشارلى تشيك Charlie Chick رئيس « بريزيديو » على تلك العملية « السطو الخلاق ».

إن המתازين فقط هم الذين يسرقون من המתازين . وعندما قررت هوندا أن تخرج سيارتها الراقية « أكورا Acura » إلى الوجود ، انتقت « بى . إم . دبليو » كمنافس رئيسى - أفضل ما فى الفئة . وأعطى فريق مصممى أكورا سنة واحدة فقط ليتغلب على « بى . إم . دبليو » . وتشير الدلائل الأولى إلى أنهم قد نجحوا أو أنهم قد اقتربوا من ذلك بشكل يثير الإعجاب .

### فلتصبح وقد استحوذت عليك فكرة المنافسين

إن الأمريكيين فى غاية السوء بصفة عامة فى تحليلهم لمنافسيهم ، خصوصاً إذا قورنوا بغرمانهم اليابانيين ، الذين تستحوذ عليهم الفكرة . ويصدق عليهم ذلك فى تجارة التجزئة وصناعة أشباه الموصلات على السواء . نحن لا نعمل ما فيه الكفاية فى هذا الشأن ، وإذا عملناه فإننا نزيحه جانباً لتتولاه حفنة من أهل المكاتب فى وحدة « تحليل المنافسة » ، التى توضع على رأس تل تفصله ملايين الأميال عن مراكز عملياتنا . ويتصل بذلك مباشرة السلوك الذى نعتز به كثيراً وهو الاستقلال والنزعة إلى أن نكون دائماً فى المقدمة وأن ننظر باشمئزاز إلى أية صورة من صور الاستقساس . إنه ذلك الداء الذى تدل عليه ل . م . هـ ( ليس مخترعاً هنا ) والذى قد يكون مميتاً .

التحدى رقم واحد : تحديد المنافسة ، ممن تأتى ؟

السؤال الأول هو : من هو بالضبط الذى ينافسنا ؟ فى أكثر الأحيان نجد المنشآت تركز أنظارها على الغريم القديم . سيرز تزعج نفسها بشأن بينى ، وفورد تزعج نفسها



بشأن « جى ، إم » ، وزيروكس تنكب على دراسة كوداك والعكس بالعكس . إن المشكلة الأساسية لسيرز هي « كى مارت » و « وول مارت » فى الطرف السفلى ، وميرفينز فى الوسط ، ثم نورديستروم فى الطرف الأعلى ، وتشكيلة من سيجل إلى بانانا ريبابليك .

وقد أذهلنى ما سمعته من واحدة من مديرى متجر كبير فى كاليفورنيا ، فى أثناء حديث بيننا حول المنافسين . فقد قصرت ملاحظاتها على المحلات الأخرى . قلت لها ، وأنا لست خبيراً : « وماذا عن ذا ليمتيد ، وفيكتورياز سيكرت Victoria's Secret ، وذا ليمتيد إكسبريس ، وذا جاب ، أليست هذه هي المصدر الحقيقي لمخاوفكم ؟ » لقد كان ما تعرفه عن أى من هؤلاء المنافسين ضئيلاً ، وكانت معلوماتها سطحية بصفة خاصة عن المحلات الحديثة نسبياً وشديدة الخطورة .

وقد كان هُوس زيروكس فى أواسط السبعينيات بغريمتها القوية كوداك وما تنتجه من آلات التصوير الجديدة ( والجيدة ) المرتفعة السعر ، هو الذى أدى بها إلى أن تتجاهل ما أصابها من مضايقات خفيفة من جانب سافين Savin و كانون Canon وغيرهما فى بعض قطاعات من السوق . ثم فجأة ( أو هكذا بدا الأمر ) خرجت هذه الجردان من جمهورها وتحولت إلى سباع ، وخسرت زيروكس أكثر من نصف نصيبها من السوق قبل أن توقف الطوفان .

من ناحية أخرى ، أسعدنى ما سمعته من إحدى مديرى فورد قريباً ، فقد قال لى : « منافسونا هم تويوتا » . كان قد مضى زمن طويل جداً على قادة صناعة السيارات فى ديترويت ، وهم يتجاهلون البيانات المفحمة ويمضون فى صب اهتمامهم على التنافس القديم بين بارنى أولدر Barney Olds وهنرى فورد الكبير . والواقع أن بعض مصادر ديترويت تروى أن جنرال موتورز لم تصب بالذعر فعلاً ، إلا عندما هبت على أمريكا زويدة فورد متمثلة فى السيارتين طوروس وسابل . وبعبارة أخرى ، عندما جاء واحد من الجيران المقيمين معهم فى ديترويت ، واستحوذ على انتباه مشتري السيارات كافة وعلى خيالاتهم .

وهكذا .. فإن تحديد « من » هو المنافس ليس على الإطلاق مهمة تافهة . عليك أن تستعرض : (١) الشركات الأجنبية، مع الاهتمام الخاص بؤائل المتسللين فى خفية إلى السوق المشكاة الصغيرة (وقد دأب اليابانيون على اتباع هذا التكتيك المفضل لديهم، فى كل شئ بدءاً بالمحركات الصغيرة إلى آلات التشغيل المعدنى إلى آلات النسخ). (٢)

المنشآت المحلية الصغيرة ، وبصفة خاصة بخولهم السوق المشكاة الصغيرة ( لهم فيها ميزة ) والمربحة . (٢) المنافسين الكبار المحليين الذين يظهرون تحدياً ، محاولين أن يتخلصوا من متاعبهم بأن يتعدوا على رقعتك . (٤) المنافسة التي تتميز بأنها الأفضل في كل منطقة وأخرى (حتى الشركات النجومية مثل فريتولاى لها نصيب صغير نسبياً من السوق في أجزاء كبيرة من الولايات المتحدة ) . (٥) الإغارات المفاجئة من خلال قنوات التوزيع ومن جانب منافسين لا تتوقعهم ( مثلاً : الإعلان في التلفزيون عن منازل للبيع ، والظهور المفاجئ لأعداد كبيرة من المتاجر في كتالوجات البيع بالقطاعي ) .

### تحليل المنافسة - الواضح ، وما وراء ذلك

يمكن حتى للمؤشرات الكلية مثل الأنصبة السوقية في كل قطاع ، والدخول النسبية والأرباح النسبية ، أن تهين لك بداية طيبة في سبيل تحليل المنافسة ، وهي بالطبع قياسات أولية . إلا أنني ورغم ذلك مندهش لقلة عدد من يجرونها : (١) جمع البيانات . (٢) تحديثها بانتظام . (٣) وتوزيعها على نطاق واسع داخل الشركة . فلا بد لكل فرد أن تكون في متناوله بسهولة ووضوح أرقام عن الأنصبة السوقية ، أنصبتك أنت وأنصبة منافسيك ، على أن يجرى تحديثها أسبوعياً . إنها خطوة أولى طيبة نحو تعرية المنافسين وإظهارهم للعيان ( مرة أخرى .. كن حذراً ومنتبهاً للهجمات الجديدة ، وأن الأرقام الكلية للأنصبة السوقية أقل أهمية من الأنصبة في مختلف القطاعات ، وأن فقدان ربع نقطة في النصيب الكلي قد يكون راجعاً بصفة أساسية إلى فقدان ٢٠٪ من سوق لمشكاة مواتية غير بارزة ولكنها مهمة ) .

إلا أن أفضل التحاليل الرقمية لن يكون دون عشرات ، كما يقول أحد الخبراء في تحليل التنافس ، معبراً عن أسفه . وقد ظهر في مجلة « فورتشان » في باب الشخصيات ، حديث عن المحللة الاقتصادية في وول ستريت ، ماريان كيلر ، وهي أكثر متابعي صناعة السيارات مكانة واحتراماً . ويرغم متوسط مرتفع لمالات الصواب ، فإن « سجل كيلر ليس خالياً من الأخطاء » ، فهي كسمسار في البورصة فانتها فرصة هائلة عرضتها كرايسلر سنة ١٩٨٢ ، واختارت أن تنحاز إلى جنرال موتورز قائلة : « كانت كرايسلر كارثة من الناحية المالية ، واعتقدت أن جنرال موتورز سوف تنتصر بما لديها من سطوة مالية كبيرة . وعلى أية حال كيف يمكن لشركة لديها كل شيء ، وكل أمورها تمضى على خير ما يرام ،

أن يحدث لها هذا الإخفاق ؟ هذه هي المرة الوحيدة في حياتي التي تركت فيها الأرقام تشكل حكى على الأمور ، ولن أقع في هذا الخطأ مرة أخرى .

ويركز المستوى التالي للتحليل على السمات الفنية لمنتجات المنافسين ، كما تتجمع بجهد وعناية عن طريق « الهندسة العكسية » ( تفتيت المنتجات ) والدراسات المقارنة لهياكل التكلفة . وهذه خطوة ضخمة إلى ما وراء تحليل الأنصبة السوقية . ولكن هناك خطورة تكمن في المبالغة بالاهتمام بمقارنة سمات المنتج الذي لا يصونه التسجيل أيضاً ( انظر ع - ٣ ) . إن مثل هذا التحليل قد يؤدي إلى طمس عوامل قد تكون أكثر أهمية في التنبؤ بما قد تسفر عنه الصراعات الكلامية التي تسود السوق في المستقبل . وبصراحة فإن في استطاعة كوكاكولا أن تعرف على نحو أفضل مسار حروبها المستقبلية مع بيبسى كولا عن طريق الدراسة المتقنة لبيئة العمل فيها والتي تسودها الجدية وانتفاء البيروقراطية ( اختبرها ، وجربها . . الآن ) أكثر مما يمكن أن يتأتى لها عن طريق التحليل الكيميائي لأي مشروب غير كحولي .

ومن ثم فهناك مستوى ثالث الآن ، إذ من الضروري أن نركز على استفسارات الفطرة السليمة (كيف تنظم عملية البحوث والتطوير ؟ وكيف يجرى الاستعداد لها عند المنافسين ؟ ما قيمة مدير الخدمة والبيع في السلم التنظيمي ؟ ما كم ونوعية التدريب الذي يعطى لمن يتلقون المكالمات التليفونية ؟ إلى أي مدى تصل سلطة مدير القطاع في الإنفاق؟) إن الإجابات عن هذه الأسئلة لها دلائل عظيمة القيمة في تقدير استجابة منافس متوقع . فمثلاً : إذا كان بالهيكل التنظيمي لشركة منافسة ثلاث طبقات فقط ، ويعطى للمديرين العموميين سلطة كبيرة في الإنفاق فإنه من المحتمل أن تكون هذه الشركة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات .

### اجعل تحليل المنافسة عمل كل فرد

بعد الإجابة عن التساؤل عن « من » ومختلف مستويات « ماذا » ، يأتى التساؤل «كيف» . إنى أؤيد ضرورة أن يكون لديك خبراء فنيون يقومون بـ « الهندسة العكسية » ، كما أنني أعتقد أن هناك مكاناً لوحيدات اقتصادية صغيرة تنشغل باستخراج زبدة إحصاءات تحاليل المنافسة حول العالم ، ولكن هناك جانباً يفوق هذا في أهميته .

يجب أن يكون تحليل المنافسة شاغل كل فرد ، بهدف أن يصبح كل فرد منشغلاً

به: قوة الخدمة ، وأفراد إعداد الشبكات ، وأفراد نظام المعلومات . وهناك حكمتان في ذلك: الأولى أنهم قد يكونون موارد طيبة بدرجة استثنائية ، بمعنى أنه قد يمكنهم أن يلتقطوا قدرأ كبيراً من المعلومات ، في أثناء المؤتمرات ومن خلال الثثرة مع الأصدقاء والجيران ، لو أننا وضعناهم على موجه الاستقبال ثم استمعنا إليهم . بمعنى أن فرد نظام المعلومات سيكون هو أول من يسمع أن منافساً قد أقام وصلة إلكترونية كاسحة من مئات الزبائن الرئيسيين ، وسوف يسمع نفس الشيء من (١) فرد بيع أو خدمة الكمبيوتر لديهم (٢) زبون (٣) شخص يقوم بنظام المعلومات في بنك ، ويكون قد سمع بذلك من صديق له (٤) من موظف سابق يعمل الآن في بيت للبرمجيات ، يكون قد سمع بذلك من صديق ، أو (وهذا هو الأكثر احتمالاً) من (٥) ثرثار أو متفاخر يعد البرمجيات لمنظومة معلومات المنافس . والسؤال الملح هو : هل سيكتفى هذا الفرد بأن « ينهر » بالقصة التي سمعها ؟ أم أن هناك قنوات رسمية وغير رسمية جاهزة لمناولة المعلومات بسرعة وتوصيلها إلى القسم أو فرد التسويق أو أيأ ما كان ذلك الذي يجب أن تذهب إليه ؟ إن مثل هذه المعلومات لا تذهب عادةً إلى أى مكان ، لأن هناك سلوكاً يتسم بالتجاهل والتباطؤ وليس هناك أمر عاجل أو مهم ، وهو ما يعنى أنه لن يكون في ذهن فرد البيع جرس إنذار يحركه هذا الحدث .

خذ أبسط الحالات : هل يعتاد بائع المحل المتوسط أن يتفحص ترتيبات المحال الأخرى وإعلاناتها وهو في طريقه إلى عمله من خلال المجمع التجارى ؟ لماذا لا تبدأ مباراة شهرية من أجل مكافآت قدرها ١٠٠ دولار ( أو ٥٠ أو ٥٠٠ أو دعوة للعشاء لشخصين في أفضل مطاعم المدينة ) يستحقها من يلتقط أفضل فكرة تقوم على أساس « مررت بمحل ساكس ورأيت . . إلخ » ؟ يمكنك أن تصمم منظومة مقترحات شاملة تخصص كلية للأفكار المستمدة من المنافسين .

وهكذا ، فإن الفرد المتوسط يمكنه أن يكون عوناً كبيراً إذا أعطى رسالة يحققها وشعوراً بالاستعجال ووسطاً لتبادل المعلومات يسمع فيه صوته .

### تحليل التنافس كوسيلة للتحفيز

ثانية أو ربما أكثرها أهمية ، الفائدة من جعل كل موظف ينشغل بالمنافسة ، هي أثر ذلك على الاستعداد العام لتقبل التغيير . ولقد استمعت لمديرى جنرال موتورز . وهم ينكرون بوضوح المدى الذى وصل إليه تاكل النصيب السوقى للشركة ، بعد ساعات قلائل

من محادثتي مع واحد من كبار المحليين . كان هذا القول منهم هو رد سريع يحوطه الشك ويجعل كلمة « فظيع » تبدو مجرد « سيئ » . إذا كان مديرو جنرال موتورز يحاولون أن يخدعوني فتصور ما يمكن أن يفعلوه بموظفيهم . إذا كنت تريد أن تثبت إحساساً بأن هناك أمراً خطيراً فأشرك الآخرين في التفصيلات الدامية لأي فقدان للنصيب السوقي (خصوصاً الفقد الكبير الذي يحدث في قطاعات ضئيلة ) وأطلعهم أيضاً على الاستفتاءات التي تظهر المدى الذي يذهب إليه الزبائن في تفضيل العربات أو الشركات السياحية الخاصة بآخرين . إن جميع الموظفين تقريباً يتسمون بالذكاء . وإذا انهالت عليهم الأنباء الحقيقية نون تزويق، فإن احتمال تقبلهم للتغيير، حتى ولو كان مرهقاً لهم، سوف يتزايد .

### معاربة ل . م . هـ ( ليس مخترعاً هنا )

بوصفك مديراً ، أزل عبارة « ليس مخترعاً هنا » ، وضع بدلاً منها « ليس مخترعاً هنا ولكنه مسروق من أحسنهم جميعاً » ، وبفخر . «

إن أفضل القادة ( انظر ق - ٥ ) هم أفضل من يدونون ، وأفضل من يسألون ويتعلمون . إنهم لصوص لا حياة لديهم . لقد سمع البقال ستيو ليونارد فكرة صغيرة عظيمة من أحد المديرين بوزارة الدفاع في أثناء اجتماع كنت أحضره في أواخر سنة ١٩٨٦ ، وأقدم على تطبيقه في بحر أسبوع واحد . لم يكن هناك « ل . م . هـ » ، « وبيا للعجب، فإن كان آتياً من وزارة الدفاع ، فإنه لابد وأن يكون سيئاً » . كان السؤال الوحيد بالغ التأثير هو : « هل يفيدنا هذا مع تعديل هنا أو هناك ؟ »

هذا هو ما طبع عليه ليونارد . والواقع أن كتاب « التشويق إلى الامتياز » يلقي الضوء على شعاره « نادي الفكرة الواحدة » و « عربية نادي الفكرة الواحدة » - وسيلة لنقل اثني عشر فرداً إلى موقع عمل أو عملية يقوم بها منافس ( أو غير منافس ولكنها مهمة ) في مكان قريب أو بعيد ، بقصد تصيد أفكار صغيرة وطيبة وتصلح للتنفيذ الفوري .

وقد ازدهرت ستيو تراست تحت قيادة رئيسها جون طوبهام Jon Topham ، الذي كانت لديه هذه الحماسة . فقد كان سلوكه : « هناك شخص ما ، في مكان ما ، صغير أو كبير ، بعيد أو قريب ، قد قدم خدمة يمكننا أن ننقلها عنه ، مع إضافة تحسينات اليوم . »

فوق كل شيء، أبق الأمر في حدود البساطة . إن زعماء تحليل المنافسة قد حولوا

تحليل المنافسة إلى فوضى لا طائل وراعا . لقد أدخلوا هذا التعبير في لغتنا التي نستخدمها وكانت هذه خدمة رائعة ، ولكنهم ما لبثوا أن فعلوا ما يفعله معظم الخبراء بالأفكار الطيبة ، حولوا العملية إلى فرع غامض من فروع المعرفة ، وإلى شبه علم لا يمكن أن يفهمه أو يمارسه إلا فئة خاصة من العمد ، أى هم أنفسهم ، ونظير أتعاب باهظة .

هناك - كما أسلفنا - مجال لتحليل التنافس على مستوى رفيع ، ولكن الهدف الأساسي لهذه الوصفة هو تحويل كل واحد إلى ما يشبه مكينة كهربائية يحاول أن يدرك ( وكثيراً ما يستنسخ ) أفضل ما لدى المنافسين ، وأكثرهم جدة وظماً .

ويتصف سلوك « ليس مخترعاً هنا » ، بقائمة لا نهاية لها من الإنكارات : (١) لا يمكننا أن ننقل عن غرماننا القدماء ، لأنهم إذا كانوا يعملون شيئاً (أ) لابد أن يكون سفيهاً (ب) نحن لا نريد أن نتشبه بهم . (٢) لا يمكننا أن نقلد منافسين جدد ، خاصة الأجانب ، لأننا لسنا يابانيين ، هل عرفت ذلك . (٣) لا يمكننا أن نقلد منافسين صغاراً إذا كنا كباراً ، إذ لا يمكنك أن تعمل شيئاً كهذا ويعمل لديك أكثر من خمسمائة موظف في كشوف الأجور . (٤) ولا يمكننا أن نقلد كباراً إذا كنا صغاراً - « يا عزيزى ، نحن لسنا مزودين بجيوب عميقة كما لدى إيه. تى. أند تى. » . (٥) ولا يمكننا أن ننقل عن ليسوا أعداء أو منافسين لأن مثل هذا لا ينفع إلا فى (أ) تجارة البقالة (ب) أشباه الموصلات ( أو أية صناعة فيما عدا صناعتنا ) .

المشكلة - كالاعتاد - هى السلوك ، ويمكن الحل فى تغييره إلى : (١) الإيجابية بدلاً من السلبية فيما يختص بمنتجات المنافسين ، خصوصاً تلك التى تتسم بالدقة ( وعلى أية حال لا يمكنك أن تكون قد سبقت إلى اختراع كل شئ ) . (٢) الإيجابية بشأن منتجات وخدمات الصناعات الأخرى التى يمكنك أن تتعلم منها . (٣) فتح منافذ المنظمة على جميع المستويات وفى جميع الوظائف ، ليسمع الطنين الآتى من هناك ويعرف « ما هذا الذى يجرى هناك مما هو مهم ومثير » .

فى أثناء البرنامج الناجح طوروس / سابل ، لجأت فوردي إلى شراء السيارات من جميع أنحاء المعمورة . وبرست أكثر من ٤٠٠ سعة ، من المعدات الرئيسية للأداء إلى الحالة التى يمكن فيها نزع غطاء مستودع الوقود بسهولة . كان الهدف هو الوصول إلى أن تصبح أرفع ما فى الطبقة فى جميع هذه السمات ، مع تحقيق مزيج خلاق من الاستنساخ والتحسين

الهامشي، وتشعر فوردي بأنها قد حققت هذا الهدف في ٨٠ ٪ من السمات الأربعمئة.

## الاستنساخ والتفرد

كان منطق الوصفة (ع - ٦) واضحاً لا يحتمل اللبس : النجاح يتوقف على التفرد، فكيف يتوأكب أن تكون مقلداً أعمى ؟

إن ذلك يتضح مع الإجابة ثلاثية الجوانب : الأولى ، أن كل فكرة « تسرقها » لابد من مواضعها وإذكائها لتتفق مع ظروفها الخاصة ، الثانية ، لو أن هدفك يجب أن يظل هو التوصل إلى أن تكون متفرداً ، فإن التفرد كثيراً ما يأتي - لا من فكرة لم يسبقك إليها أحد ولا من اكتشاف ساحق - بل من تراكم الآلاف من النتف الدقيقة المقوية ( فـسوط التنظيف في ميليكين ، انظر ع - ١ ) التي تغير تماماً من شكل المنتج وتؤدي إلى خلق أسواق جديدة في أثناء ذلك . أغلب هذه التحسينات ستكون قد أنجزت في أول الأمر بواسطة غيرك في سوق أخرى . فمثلاً ، أولئك الذين يوجدون الوصلات الإلكترونية مع الزبائن هم ، في مستوى ما ، ينقلون عن منظومة سابرة لدى الخطوط الجوية الأمريكية (أميريكان إيرلاينز) . وبصفة خاصة فإن الشركات الضئيلة الحجم هي بحكم الواقع تجارب تستحق المراقبة .

والثالثة ، أن الاستنساخ لا يتعارض مع التفكير المفاجئ في التقدم . بل بالعكس ، إنه يحسن الفرص لتحقيق هذا التقدم . وعلى سبيل المثال ، فإن أكثر العلماء إبداعاً كانوا يمارسون التراكم والتواليف الصناعية . إنهم يأتون بأفكار متباعدة ومتنافرة ويضمونها معاً ليعيدوا تشكيلها من أجل التوصل إلى حلول لمعضلات محيرة . وهكذا .. فإن تواليف تشارلز دارون Charles Darwin التي حقق بها هذا «الكشف الساحق» بشأن النشوء والارتقاء ، أتت من قراءة أعمال توماس مالتس Thomas Malthus الذي كانت آراؤه ، الراجعة لستين عاماً قبل ذلك ، بشأن تفاقم تعداد سكان الكواكب هي التي تشابكت في عقل دارون مع بياناته الأصلية المستمدة من جزر جالاباجوس Galapagos . إن « أصل الأنواع » هو في ذات الوقت عمل « متفرد » ، ومثال ناطق ، من الدرجة الأولى للسطو الخلاق .

في مجال الأعمال والمال، تعنى هذه العملية - بصفة عامة - قدرة شركة موزع

الألوية ماكيسون مثلاً على أن تعرف بأمر الوصلات الإلكترونية عند «أميريكان إير لاينز» ، وأن تطبق هذا المفهوم بصورة متفردة من أجل تحقيق امتيازات استراتيجية حاکمة في صناعة مختلفة .

ومع ذلك ، علينا أن نلاحظ أن مثل هذا السطو الخلاق ليس بأي حال مجرد نسخ ، وهو ما من شأنه أن يكون عديم الفائدة في عالم يتحرك بهذه السرعة . إن الأخذ عن منافسيك اليوم معناه ببساطة أن ينتفى احتمال توصلك إلى قاعدة متفردة ، يقوم عليها التفوق الذي تطمح إليه . إن السطو الخلاق والذي يعنى أخذ الأفكار من مصادر متميزة ، وليس ما هو سطحي أو معتاد يستهدف أمراً واحداً هو خلق التفرد .

جملة القول أننى أمضى في النصيح باتباع طريق السعى الحثيث إلى التفرد . إن الصورة العامة والوضع العام الذي تتبناه شركة ما في السوق لا يجوز أبداً أن يكون منسوخاً من أحد ، ولكن الحث والتقوية والشحذ لكل عنصر دقيق من هذه الصورة يمكن أن يستمد كثيراً من المنفعة من العمل الشاق الذي يؤديه آخرون ، في أى منظمة تقريباً ، من أجل تحسين الجودة والخدمة والاستجابة . . وما إلى ذلك .

## تذكرة: تصورات الزبائن

### هى الأمر الذى يهم

وهنا لابد أن نذكر بكلمة بالغة الأهمية ، جاء ذكرها في الوصفة المتعلقة بالإنصات للزبائن ( ع - ٧ ) : إن الزبائن قد يحبون منتجات منافسينا لأى سبب يختارونه . ونحن - في الاختبارات التي نجريها - قد نبذو أفضل من منافسينا في ثمانى سمات من إحدى عشرة سمة ، ولكن إذا كان نصيبنا السوقى ١٥٪ ، فلاشك أننا قد فاتنا شئ . وكما يقول صديق لى في فورد : إننى أذكر زملائى بأنه على الرغم من التحسن الذى يدخل على جودة منتجاتنا وعلى تصميمها وربحياتها ، فى كل دقيقة تمر ، فإن أكثر من أربعة من كل خمسة يبتاعون السيارات فى مختلف أنحاء العالم لا يريدون سيارات فورد ويفضلون عليها منافساً أو آخر . لماذا ؟

لماذا ؟ ما الذى يمكننا أن نتعلمه ؟ ما الذى يمكننا أن ننقله عن آخرين ونحسنه ؟ هذه هى الأسئلة الفاصلة فى الموضوع .



## النظائر في القطاع العام

كان مشروع فينتشار Venture Project دراسة أنموذجية لتحليل التنافس في القطاع العام . كان مشروعاً للإدارة التشاركية ، قد بدئ في وولنت كريك بولاية كاليفورنيا، وكانت إحدى نتائجه هو إدراك حقيقة مفادها أن المدينة كان لديها ما تتعلمه من غيرها .

في سنة ١٩٨٦ ، اشتركت أربع من مدن ولاية كاليفورنيا في عمل هادف إلى التعليم ( تحليل تنافسي ) ، وهي : وولنت كريك، وإرفاين، وبالو التو، وبالم سبرنجز ، وأخذت جماعات الدراسة من كل مدينة تتفق أسبوعاً من العمل المركز ، تقضيه في زيارة المدن الأخرى . وتدون الملاحظات التي تنتشر بعد ذلك على نطاق واسع بينها ، مما أدى إلى تطبيق كثير من الأفكار العملية . وقد تحدث واحد من المشاركين في المشروع مقرأ بأن بعض البرامج كان يصلح لمدينة نون البقية لاعتبار أو آخر ، ولكنه أسرع ليضيف أنه « في أغلب الحالات كانت هناك منتجات للمشروع يمكن تطبيقها على مستوى المجتمع أو المنظمات أو الاقتصاد من أجل فائدة الآخرين » .

وكانت أكثر الأمور أهمية أداة الحث على العمل المثمر والتي جاءت في ملخص تقرير المشروع : «إنه لم يعد يجوز للمديرين في رئاسات المدن أن يعملوا كحراس لما لديها من موارد ، بل إن عليهم أن يتصرفوا بعقلية رجال الأعمال من أجل أن يقودوا مدنها إلى أن تصبح أجهزة أكثر فاعلية وإنتاجاً . » ( كانت أولى جولات المشروع ناجحة إلى حد أنه أبقى عليها مستمرة ومضى المشاركون يقومون بزيارات لمنظمات القطاع الخاص بحثاً عن أفكار جديدة ) .

ومعنى ذلك أن عملية خاصة ، أو متعهداً أو مقاولاً في مكان ما ، يؤدي كل مايمكن أن تؤديه بلدية إحدى المدن . ما الذي تتقاضاه أفضل شركة خاصة نظير جمع القمامة ؟ وما مستوى جودة ما تقدمه من خدمات ؟ مثل هذه المقارنة بالضبط كانت هي القوة الدافعة الأساسية وراء الميل إلى جعل الخدمات العامة خدمات خاصة .

كما أنه يمكنك أن تنظر إلى أية مدينة مجاورة على أنها منافس . كيف يتأثر للشركة س أو ص أن تحقق ربحاً من خدمات المطار بينما أنت مضطر إلى أن تقدم دعماً يصل إلى عشرات الملايين لأداء نفس العمل ؟ قد تكون الأسباب متعلقة بالعمالة وخارجة

عن حدود قدرتك أو راجعة إلى قوانين أو لوائح تحد من حركتك . ( ارقب عدوك القديم : ل . م . هـ ) وقد تكون تراكمات لآلاف من العوامل المؤثرة ، يمكنك أن تسيطر على أغلبها .

الأهم من هذا كله أن أية هيئة في القطاع العام تستطيع أن تكون لنفسها مايناسبها من اتجاه فكري كفيل بأن يحولها إلى خلية نحل تعج بجهود التعلم والأخذ عن الآخرين . أي المدن أو المقاطعات أو الولايات تفعل ماذا بشأن س أو ص ؟ ما الذي تعمله المدارس في «إيست أوشكوش East Oshkosh» مثلاً بشأن أ ب ج ؟ إن القطاع العام يتكون من آلاف من المدارس وأقسام خدمات المياه والصرف وعمليات المطافئ والشرطة ، بعضها متعفن . كما أن بعض منشآت القطاع الخاص متعففة هي الأخرى . ولكن من المؤكد أن أفضل ١٠٪ لديها شيء ( واعتقادي أنه شيء كثير جداً ) يمكنها أن تعمله لكل واحد منا ولنا جميعاً .

## الخطوات الأولى

على مدى التسعين يوماً التالية ، اعقد مباراة في كل قسم بما في ذلك الحسابات وشئون الأفراد: أيها يمكنه أن يأتي بأكثر الأفكار قابلية لأن يوضع موضع التنفيذ ؟ وقد تمنح المكافآت على أساس : (١) أفضل الأفكار عامة ، (٢) أن غالبيتها أت من خارج المنظمة . (٣) أعلى نسبة مشاركة . (٤) أفضل فكرة مصدرها منافس صغير . (٥) أفضل فكرة مصدرها منافس كبير . (٦) أفضل فكرة مصدرها منافس أجنبي . (٧) أفضل فكرة من جهة غير منافسة . يجب أن ينصب الاهتمام على جودة الفكرة لا حجمها ، إن إن الهدف هو أن نجعل الكل يبحثون عن الفوارق الضئيلة .

فكر في إرساء برنامج كهذا من خلال « مهرجان فكرة مأخوذة عن الغير » ( مرة أو مرتين في السنة ) أو من خلال منظومة اقتراحات شعارها : ليس مخترعاً هنا ولكنه منقول عن آخرين ونفخر بذلك !



## ملخص

لما كان انفجار المنتجات والخدمات الجديدة أخذاً في إحداث المزيد ثم المزيد من الاضطرابات في الأسواق وفي أذهان المقبلين على شراء السلع الصناعية والاستهلاكية في المراحل المبكرة لهذا الشراء ، فإن علينا أن :

- نبذل جهوداً لتسويق منتجات / خدمات جديدة ، تقوم على حملات واضحة وصريحة ومنظمة وواسعة النطاق تعتمد على الكلمة الشفوية بصفة خاصة .

إن المشتريين يتجهون إلى ما هو جديد ، معتمدين بصفة أساسية على نصائح وانطباعات من هم موضع ثقتهم ممن سبقوهم إلى شراء المنتج وتجربته . الاتجاه الذي تشير إليه هذه الوصفة ، إضافة لذلك ، هو فكرة مفادها أن الحملات الشفوية الداعية لما هو جديد ولم يجرب يمكن اتباعها بنفس الدرجة من الاستمرار والنظام اللذين تتصف بهما أدوات التسويق التقليدية كالإعلان . إن مثل هذه البرامج تكتسب أهمية متزايدة مع التزايد المتضاعف والسريع لأعداد المنافسين وما يعرضونه والتناقص الحاد في دورة حياة منتجاتهم . ولابد من العمل على التأثير في عملية المفاضلة المبكرة بدرجة قصوى من البراعة .

استخدم حملات منظمة وشفوية كأساس لإنزال منتجات وخدمات جديدة إلى السوق . ويجب أن تتطوى الحملة على استراتيجيات محددة ومفصلة من أجل التوصل إلى كسب عدد من الزبائن ، خمسة أو ستة ، من النوع المتنامي الطلب ( وإن لم يكونوا بالضرورة كبار الحجم ) وذلك من قبل النزول إلى السوق على مستوى شامل وكامل .

## اجعل التسويق عن طريق تناقل الحديث عملاً منهجياً

أتريد أن تبتاع حاسباً شخصياً ؟ أتحاول أن تشق طريقك عبر أحرار الخدمات الشخصية المالية الجديدة ؟ أين يحتمل أن تذهب للحصول على المشورة النافعة ؟ لا شك أنك لن تلجأ إلى الجلوس أمام شاشة التلفزيون في انتظار إعلان يظهر ليبدلك على الإجابة. ولا شك أيضاً أنك لن تجعل قدميك تقودانك إلى أى اتجاه . المحتمل أنك ستسأل من تحترم رأيه ، صديقاً أو جاراً أو زميلاً سلك هذا السبيل مؤخراً .

الآن ، استبدل المواقع . لو أنك تريد أن تبيع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ، كيف يمكنك أن تؤثر على هذا المحيط من الأصدقاء والخبراء الذين يقدمون المشورة لمن يحتمل أن يبتاعوا منك ؟ إن أغلب مبيعات الخدمات والمنتجات المعقدة ، خاصة ما هو جديد من منتجات وخدمات ، يأتي عن طريق الحديث الذي تتناقله الأقواء . وأنت كبائع ، لست مضطراً إلى أن تقنع صامتاً . يمكنك أن تكون مجرد منظم ، ولكن عليك أن تكون عميق التفكير ومنهجياً فيما يتعلق بالإعلان عن طريق تناقل الكلام بين الأقواء بقدر ما تكون كذلك فيما يتعلق بوسائل المبيعات .

ومع ذلك ، يجنح المسوقون إلى أن يبالغوا في اعتمادهم على الإعلان في وسائل الإعلام ، ويستخفوا بالاعتماد على التطوير التقني للحملات المعتمدة على الشهرة فيما هو مطابق لريجيس ماكينا ، حيث يمضى فيقول :

إن التواصل عن طريق تناقل الكلام يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة ومختلفة . وفي ذلك يعتمد المشاركون في الصناعة إلى تكوين « شبكات من الرفاق » للعمل على تبادل المعرفة بشأن ما يحدث من تطورات . وقد أظهر بحث ميداني أجرى مؤخراً أن مثل هذه الشبكات تلعب أدواراً أساسية في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية ، ويعتبر التوصل إلى إيجاد منفذ لها أمراً فاصلاً في تحقيق النجاح .

إن الكلمة الشفوية قد أصبحت على نحو واضح مجالاً واضحاً لوسائل التواصل، التي لا ينفي أغلب الناس وقتاً في تحليلها أو في فهم هيكلها . إنها عند كثيرين شيء يشبه الطقس . وبالتأكيد هي مهمة ، ولكن لا يمكنك أن تعمل كثيراً بشأنها . إنك لن ترى في خطط التسويق قسماً عن « الاتصالات بالكلمة الشفوية » .

ولا ريب في أن هناك قدرأ كبيراً من الاتصالات بالكلمة الدائرة على الألسن مما يخص الشركة ومنتجاتها ، ويقع خارج نطاق قدرتها على التحكم . إلا أن الشركة لا تزال قادرة على أن تتخذ خطوات يمكنها الإفادة منها ، بل إن الشركة تستطيع أن تنظم حملات دعائية بالكلمة الشفوية » .

على الشركة أن تقرر من الذي يجب أن يتلقى الرسالة، ومن الذي يجب أن يبعث بها من داخل الشركة. وبحكم طبيعة الاتصالات بالكلمة الشفوية ، لا يتسنى نشر الرسالة على نطاق واسع . ولكن لحسن الحظ ، ليست هناك حاجة لذلك ، فالكلمة الشفوية خاضعة لقاعدة ٩٠ - ١٠٠ : « تسعون في المائة من العالم يؤثر فيه الـ ١٠٪ الباقية » . وهكذا .. فإن الحملة الشفوية يجب أن تقوم على اتصالات مستهدفة ولكن الكلمة الشفوية ليست وسيلة فعالة لنشر المعلومات على نطاق واسع .

وهناك عدة فئات ينتمي إليها المستهدفون بحملة الكلمة الشفوية :

**المجتمع المالي :** كثيراً ما يكون « من » الذي يساند الشركة، أكثر أهمية من «كم» من المال تستند إليه . . . ويمكن للمساندين الأوائل استخدام الكلمة في نشر رسالة الشركة .

**مراقبو الصناعة :** صناعات النمو السريع مليئة بالاستثمرين والمفسرين والمستقبلين والمتحدثين بلباقة ، وهؤلاء يفرزون المعلومات وينشرونها بالحديث الشفوي .

الزبائن : تستطيع الشركات أن تستخدم الكلمة الشفوية في الوصول إلى الزبائن من خلال المعارض التجارية والمؤتمرات الفنية وبرامج التدريب وتنظيمات الزبائن. وتكون مواقع (اختيار المنتجات الجديدة)، وكذلك أوائل الزبائن ، ذات أهمية خاصة.

الصحافة : أكثر من ٩٠ ٪ مما ينشر في الصحافة الاقتصادية والمهنية المهمة مصدره الحادثات المباشرة . وكل الصحفيين لديهم شبكات من المصادر التي يعتمدون عليها للحصول على الخلفيات والآراء والتحقق من صحة ما يسمعون، ومن المفيد أن تصبح عضواً في هذه الشبكة .

سلسلة البيع : تتضمن شبكة البيع ممثلي المبيعات ، والموزعين ، والتجار . وهناك حاجة إلى الكلمة الشفوية من أجل إيجاد الحماس والالتزام نحو منتج ما .

المجتمع : كل فرد تتم مقابلته أو يقوم بتوصيل توليفة أو يزور شركة ، يمضي في طريقه بعد ذلك بانطباع ما . ومتى تواصل الشركة على نحو جيد ، فإن كل شخص يتصل بالشركة يصبح واحداً من أفراد البيع الذين يخدمونها ، بنشر سمعة طيبة عنها .

إيف روجرز Ev Rogers أستاذ بجامعة جنوب كاليفورنيا ، وهو الخبير الرئيسي في مجال «انتشار الابتكار». وقد عنى بدراسة كيفية انتشار الأفكار والمنتجات الجديدة . وقد انصبت عشرات من دراساته على تحليل منتجات تجارية جديدة ، وعلى اتباع وسائل تنظيم الأسرة وتكنولوجيا الزراعة بقصد التوصل إلى الأسباب الكامنة وراء التأخيرات النموذجية لفترات تصل إلى ثلاثين وأربعين سنة في نشر الابتكارات على نطاق واسع .، تأخيرات تتميز بها حتى المنتجات والخدمات التي تتصف منذ بدايتها بمزايا واضحة كل الوضوح .

يؤكد روجرز - كما يفعل ماكينا - على أهمية شبكات المحادثة وقوتها الكاسحة. «أغلب الناس لا يقيمون مبتكرات على أساس دراسة علمية لنتائجها ، ويعتمد معظمهم بصفة أساسية على التقييم الذاتي للابتكار ، الذي ينقل إليهم من أفراد مثلهم ، سبقهم إلى اتباعه . وهذا الاعتماد على الخبرة التي يحكيها لهم زملائهم أو معارفهم يوحي بأن النقطة الجوهرية لعملية البث هي التقليد من جانب المتبعين المحتملين لشركاء في الشبكة

سبقوهم إلى اتباع نفس الشيء . ويتضح من دراسة أجريت على أساس دراسة أجراها روجرز : (١) أن أى مبتكر لا ينطلق إلا بعد أن يتم حث الشبكات التي تحقق الاتصال بين الأفراد وتحدث أثرها في نشر التقييمات الذاتية . (٢) النجاح المحقق يتوقف على المدى الذي وصل إليه عميل التغيير أو السوق في التأثير على قادة الرأي .

ولابد لي أن أقر بأنني أكتب هذا مدفوعاً بحمية الإيمان الصادق . لقد خرج كتابي الأول « البحث عن الامتياز » إلى الوجود مؤيداً بجملة شفهية غير منظمة ( وإن كنت أرى فيها الآن بعد استعادة أحداث الماضي عملاً متقناً وجيداً ) . وقد سبق نشر الكتاب تقديماً للمادة التي تكونت منها فيما بعد النتائج الأساسية، وهذه المادة ملأت ١٢٥ صفحة ووزعت في الخفاء على مديري الأعمال التنفيذيين . وفي النهاية ، لجأنا أنا وزميلي بوب ووترمان إلى طباعة ١٥٠٠٠ نسخة منها لمواجهة هذا الطلب المتزايد الخفى ، مما أثار الرعب الذي لا أساس له من جانب الناشر الذي كان واثقاً من أننا باتباع هذا الأسلوب نتخلى عن القدر الأعظم من مبيعاتنا المستقبلية . كما أننا مضينا بون كل في السعي إلى استجلاب التعليقات من قادة الرأي وإظهارها في مختلف وسائل الإعلام لعدة سنوات . وهكذا فإنه بعد ظهور الكتاب بعدة أيام تعاقبت المقالات المؤيدة له، وسارعت شبكة الخمسة عشر ألفاً ( ومعها على الأقل عدد مماثل ممن صنعوا صوراً مما قرأه هؤلاء ) إلى شراء الكتاب ذاته . وكثيراً ما كانوا يطلبونه بالجملة ليعطوا نسخاً لمؤسسيهم . ولو أننا كنا قد خططنا بكل عناية لهذه العملية لما أمكننا أن نسوق الكتاب بفاعلية تفوق ذلك .

### الكلام الشفوي: تحويله إلى عمل منظم

النقطة المهمة التي ينصب عليها الاهتمام والحماس من جانب ماسكينا ، هي أن العملية قابلة لأن تتحول إلى منظومة ، فمثلاً :

- من الممكن عمل مسح متقن ومعتمنى به ، تكوين خارطة تمثل مواطن وتأثيرات قادة الرأي الرسميين وغير الرسميين .

- لابد من تكريس القدر الأعظم من وقت البيع وتوجيهه نحو نوى السمعة الراقية ، الذين يحتمل أن يكونوا أوائل المتبعين أو المتخذين لما هو جديد ومبتكر ، بصرف النظر عن عددهم النسبي .



- يجب أن تمارس أعمال التحفيز ومكافآت البيع بحيث تشجع على إيجاد الروابط مع هؤلاء أيضاً .
- يمكن الإعداد لمناسبات تجمع بين الزبائن الجدد السعداء بما حصلوا عليه ، مع جمهور أوسع نطاقاً ، كما قد تعقد مثل هذه المناسبات على أساس الاجتماع الواحد المفرد ، أو على أساس لقاءات دائمة ومتكررة .
- يمكن إنشاء نشرة دورية للمستعملين ، تنقل بعد ذلك إلى فئات مستهدفة من غير المستعملين .
- كما يمكن تجميع الأقوال والتعليقات المؤيدة وتوزيعها .
- يمكن إدماج جميع هذه البرامج وغيرها في خطة لحملة دعائية متدرجة بالكلمة السائرة ، ترسم وتكتب بجميع تفاصيلها .

### البحث عن مشترين صغار ينحازون إلى التقديمية

أكثر أنشطة الكلمة الشفوية خطورة هو طبعاً ما يستهدف الذين يتبنون الفكرة مبكراً . قبل كل شيء ، ابحث عن المتبنين للفكرة ( الابتكاريين ) ، هؤلاء ليسوا بالضرورة من الكبار . أنت طبعاً تود لمحة العمل التي أنشأتها أن تكون باكورة أعمالها عقداً مع جنرال موتورز . نعم ، وتود أن يكون رئيس أكبر شركة في البلد أول من يأتي إليك طالباً خدماتك الشخصية الجديدة في مجال التخطيط التمويلي . ولكن مثل هؤلاء العمالقة ، مع كونهم بالطبع عوناً كبيراً على بث الكلمة الشفوية ، عادةً ما يتباطئون عندما يكون الأمر متعلقاً باتباع منتجات وخدمات جديدة . إذن ، فمن الحكمة أن تتطلع إلى بيوت أصغر حجماً أو أفراد مشهورين بالروح التقديمية الرائدة . وستكون محققاً لو أنك كرست كل مالدك من طاقة تقريباً من أجل الحصول على اثنين منها ، إن تركيز معظم طاقتك للحصول على عدد من هذه القيادات في مجلس الإدارة ، إنما هي في العادة استراتيجية تستحق العناية المبذولة في سبيلها .

### الخطوات الأولى

خذ منتجاً جديداً واحداً ، واطرح هذه الأسئلة : (١) هل أنا أكرس ٧٥ ٪ من جهود التسويق - مقيسة بالمال والطاقة - من أجل بث الحياة في شبكة الكلمة الشفوية ؟

(٢) هل يعتمد أفراد البيع عندى إلى تخصيص قدر محدد - وكبير - من الوقت ( والمال ) لإنماء شبكة المستعملين وتوسيع نطاقها ؟ وهل يكافئون على ذلك ؟ (٣) هل كل موظف يعمل بوعى وضمير حى على إنماء الشبكة بين زملائه ؟ على أساس إجابات هذه الأسئلة ، ابدأ حرباً خاطفة تستمر ستين يوماً ، ( المقصود على وجه الدقة عدد قليل من الزبائن أختزنون فى التقدم من أجل أن يعيد ذلك إطلاق تقبل المنتجات والخدمات أو يزيدها إنكاء ) .



## ملخص

حتى يتواكب المعدل المتسارع للتغير فى البيئة ، لابد من الاضطلاع بعدد من المشروعات ، التى تتطلب أن :

- نشجع أكبر عدد ممكن من الأبطال « نوى العزم الذى يتخطى حدود المعقول » ( وإن كانوا براجماتيين يؤمنون بالفائدة والمنفعة لو أنك تأملتهم عن قرب شجعهم على التقدم بما لديهم ) .

- نتقبل مستوى ما مما سيحدثه هؤلاء الأبطال من تشويه يتخطى بكثير المستويات التقليدية .

- نأتى بالأبطال من القائمين بشؤون الأفراد كما نأتى بهم من مجال الهندسة ، لنضعهم فى المشروعات الضخمة المخططة جيداً ، كما نضعهم فى المشروعات المستقلة.

إذا أمسكنا بأي مشروع ابتكارى ، سواء كان فى الحسابات أو فى تطوير منتجات جديدة ، سنجد أن فرص نجاحه منخفضة. علينا أن نتعلم أن نعتز بأولئك الذين لديهم قدر من النزعة المثلثة نحو الأفكار الجديدة يكفى للعمل على ترويجها وإنجاحها وإن يكن أغلب هؤلاء يتصفون بالخشونة والحدة مما قد يؤدى إلى إفشال المشروعات .

فلتعمل كل يوم على أن تجد فرصة محددة أو اثنتين لكى تمتدح أبطالاً تمجدهم علانية وتحميتهم وتزيل العقبات من طريقهم . لا تدع زيارة لى وحدة ، خصوصاً وحدات المساندة ، تمر دون انتهاز الفرصة للإشادة ببطل واحد لمشروع جديد على الأقل ، وبواحد ممن أيدوا هذا البطل فى جراءة ، ولم يكن أحد قد لاحظته حتى ذاك الوقت .

## ساند الأبطال الملتزمين

اعتدت أن اعتقد أن أى شخص باتى فعلاً غريباً يكون شخصاً غريباً ، ثم أدركت فجأة أن أى شخص باتى فعلاً غريباً ليس غريباً على الإطلاق . إن الذين يقولون عنه إنه شخص غريب هم فى الواقع المتصفون بالفراغة

بول ملاكارتنى

عضو مؤسس فرقة البيتلز

الرجل الحصيف هو الذى يوائم نفسه مع الدنيا ، والرجل غير الحصيف يمضى فى محاولة مستميتة لأن يجعل الدنيا تتواءم معه . فالتقدم كله ، إذن يتوقف على الرجل غير الحصيف .

جورج برنارد شو

من مسرحية « الإنسان والسوبيرمان »

## الأبطال مطلوبون

ما التكتيكات الإدارية التى قد تمكنا من تحقيق السلوك الابتكارى القويم الذى أدرجناه فى (١ - إ) إلى (٥ - هـ) ؟ على رأس القائمة تأتي الحاجة إلى أبطال نوى روح عالية ، داخل المنظمة .

- فى « روح الإقدام فى المشروع The Spirit of Enterprise » ، يمجّد جورج جيلدر من لديهم دافع لفتح أعمال جديدة: « إن هؤلاء هم يمدون الذين على الدنيا بأسباب الحياة ، إنك تجد فى مسار حياتهم العملية قدراً قليلاً من الحسابات التى تهدف إلى تحقيق

الأوضاع المثلى ، ولن تجد شيئاً ينصب على التوازن الحرج للأسواق . إنهم يحدثون الانقلاب في المنشآت بدلاً من إرساء التوازن ، إنهم أبطال الحياة الاقتصادية . وهو يهاجم بعنف النظرية الاقتصادية التقليدية ، والتي يصر على أنها تتجاهل دورهم : « إن النظرية الرأسمالية السائدة تعاني من عيب رئيسي ومعوق ، وهو : فقدان المتأصل للثقة في الرأسماليين وعدم القدرة على فهم حقيقتهم . والواقع أن علم الاقتصاد الحديث ، بأكمله ، بما فيه من تدفقات دائمة للقوة الشرائية ، والأسواق التي تعبت بها الأيدي الخفية ، والتفاعلات الدقيقة للسلع والأموال ، يشبه دراما رياضية شاسعة ، تؤدي على خشبة مسرح ، هي النظرية المتقنة دون شخصية رئيسية تبث الحياة في المسرحية » .

- ديفيد بيرش David Birch ، أستاذ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، وقمة الخبراء الأمريكيين في الأعمال الصغيرة الحجم ، يؤيد أن تحقق الأعمال الصغيرة نجاحاً فريداً في ابتكار احتياجات السوق وتبنيها ، ويرجع ذلك جزئياً إلى الجهود التي يبذلها قادتها ، وهي « جهود غير مكبلة ، وإلى حد ما غير منضبطة » .

- في كتاب « محاربو النجوم » \* ، يقول وليم برود ، وهو مخبر علمي ، نقلاً عن مدير معامل لورانس ليفرمور Lawrence Livermore بشأن تطوير الحاسبات الفائقة (سوبر كمبيوتر) بواسطة فريق ضئيل الحجم هناك : « كان كورت وطوم ينظر إليهما على أنهما مجنويان ، لأنه كان معروفاً جيداً أن شركات الكمبيوتر الكبيرة كانت ستعمل هذا لو أنه كان ممكناً ، وأن كونه لم يعمل كان يعني أنه أمر مقضى عليه بالفشل ، وأنهما كان يضيعان وقتهما بكل تأكيد . وقد تلقيا قدرأ هائلاً من السخرية . فمجرد أن يقول الناس عنك إنك مجنون لا يعني بالضرورة أنك ستنجح . إلا أنه في بعض الأحيان يبدو أن ذلك ، بالتأكيد ، شرط لتحقيق النجاح » .

كل ما سبق نكره يؤيد هذه الوصفة : تعلم أن تعترف لهؤلاء الأبطال بفضلهم ، وتعلم أن تحبهم .

سواء في داخل الشركة أو في خارجها .. فإن بطل المنتج والمشروع له مكانة

\* William Broad : Star Warriors . والإشارة لخطاب الرئيس الأمريكي السابق رونالد ريجان الذي أطلق عليه اسم خطاب حرب النجوم ، وذلك بشأن مبادرة الدفاع الاستراتيجي كما عرفت (المترجم) .

خاصة. إنه من النوع الحالم ، ولكنه أيضاً براجماتي باحث عن المنفعة . والبطل يضطلع بأنشطة لا يحتمل كثيراً أن تحقق ميزة كبيرة ، ولكن هذه الميزات الكبيرة تعنى عنده ( أو عندها ) الكثير لتعلقه ( أو تعلقها ) بها .

إن أى تحليل منطقي لمشروع ما سيؤدى إلى القول بانخفاض فرص النجاح . العقبان هائلة : وكما لو كانت الميزات الخفية ، التى تقوم على التكنولوجيا وإمكان التصنيع والسوق شديدة الحساسية ، حيث يحاول كل واحد كل شئ ، هناك أيضاً كل شخص داخل الشركة يريد أن يمسك برقبة البطل الذى يأتى بمنتج جديد أو بأسلوب جديد فى المحاسبة . وقد تحدث ماكيافيللى عن مأزق البطل فى كتابه « الأمير »\* : « علينا أن نتذكر أنه لاشئ أكثر صعوبة من أن يمسك المرء زمام المبادرة فى يده ، ولا أكثر خطورة ولا أقل ضماناً للنجاح من الإقدام على الإتيان بنظام جديد تسير عليه الأمور ، وذلك لأن المبتكر يثير عداوة كل أولئك الذين كانوا يؤيدون عملهم على نحو جيد فى ظل الظروف القديمة ، ويتلقى التأييد الفاتر من أولئك الذين قد ينتفعون بالجديد الذى قد يأتى به »

أضف إلى ذلك أن الذين يهاجمون المبتكر قد يكونون - على ما يظهر - محقين فيما يقولون به « إنهم يتساقطون : لماذا نعمل إلى تعويق خط إنتاج عامل لكى نختبر وسيلة احتمال نجاحها ضئيل ؟ لماذا نحول المعدات الثمينة فى معمل البحوث لنستخدمها فى مشروع هش ؟ لماذا نضيع وقتاً إضافياً فى مكتب المشتريات لكى نحصل على مادة صمغية مصنعة من فكرة حمقاء ومن خلال ذلك نستهلك مصداقيتنا مع المورد ؟ لماذا نرهب رجل التسويق ، وهو يعمل بثلاثة أفراد محملين فوق طاقتهم ، بمهمة تمتد أسبوعين تختبر فى أثنائها فكرة غير محددة المعالم وغير مأمونة العواقب ؟

وهكذا ، فإن هذا هورد الفعل « المنطقي » نحو البطل الذى يتحدى لمحاولة محدودة الاحتمالات ، وهو يؤدى إلى نبوة ذاتية التحقيق : لن يحقق النجاح إلا الشخص الذى لديه التزام مشبوب بالعاطفة فى أن يتحمل فى صبر وشجاعة مثل هذا الجمود والاستهزاء ، ومثل هذا الشخص قد يكون من المحتم مفتوناً بذاته وقليل الصبر وفوضوياً . ومثل هذه السمات الشخصية كفيلة بدورها بأن تجلب المزيد من المعارضة الصلبة من جانب مديرى المنشأة .

\* الكتاب الشهير لنيكولو ماكيافيللى Nicolo Machiavelli الذى أتم وضعه سنة ١٥١٣ فى منفاه وسماه "The Prince" أى « الأمير » ( المترجم )

## النجاح مقصور على البطل ، اللاعقلاني ،

ريتشارد باكال ، المؤلف المشارك في كتاب « فن الإدارة اليابانية »\* يصف منظماً يابانياً فريداً : « إن أي شيء يحكى عن نجاحات هوندا لا بد وأن يكون خليقاً بأن يصور من بدايته تلك الشخصية غير العادية هي شخصية مؤسسها سويتشيرو هوندا Soichiro Honda . . لقد كان هوندا مخترعاً نابغة يتصف بتضخم الذات وبمزاج زئبقى، وكان يعتمد الممارسات الغرامية ( هو الذى استخدم هذا التعبير ) . وتروى عنه أقاصيص متنوعة في المراحل الأولى لإنشاء شركته ، منها أنه قذف بإحدى فتيات الجيشا من نافذة بالطابق الثانى ، وزحف إلى داخل صهريج تتحلل فيه البقايا ليسترجع منه طاقم أسنان صناعية كان قد سقط من أحد زواره ( ثم وضعه بعد ذلك فى فمه ) . كما أنه ظهر وهو مخمور أمام جمع من رجال البنوك فى أثناء عرض لشركة هوندا أعد خصيصاً لطلب تمويلات نقدية حيوية لبقاء الشركة ( وقد رفض تقديم القروض المطلوبة ) . كما أنه ضرب واحداً ذات مرة من العمال بمفتاح صامولة على رأسه وتجرد من ملابسه أمام حشد من المهندسين يقوم بتجميع محرك دراجة آلية » .

ويروى جارى توبس Gary Taubes فى « أحلام نوبل Nobel Dreams » عن كارلو روبيا Carlo Rubbia :

أنه فى ١٠ ديسمبر ١٩٨٤ حصل كارلو روبيا أخيراً على جائزة نوبل . . . روبيا هو أقوى الناس فى حلبة فيزياء الطاقة العالية ( وإن كان من الممكن المجادلة بشأن ذلك ) . وله منهج علمى قد يكون فيه للذكاء السياسى والتحمل الجسدى والمال ، وربما الجرأة نفس أهمية البصيرة العلمية . وهو شهير بما لديه من طاقة طائشة وبعجزه عن البقاء ساكناً - حتى أن يبقى لأكثر من أسبوع واحد فى مدينة واحدة أو دولة واحدة - وذلك بقدر ما هو مشهور بالفيزياء وبالمهارة فى السياسة . وقد اتصف روبيا بعشق للفيزياء لا براء منه . وإذا رفضت الإدارة ما يقترحه عليها فإنه يجرى تجاربه فى الخفاء أو كان يضع معداته تحت أشعة الاختبار وإذا



سئل فى ذلك قال إن ما يجريه كان مجرد اختبار لأجهزته .

وكان يعد واحداً من أعظم من يمكن العمل تحت إمرتهم فى « سيرن » . وفيما أعلم ، فإن علماء الفيزياء الذين عملوا معه وأحبوه كانوا قلة . لم يكن يثبت على شئ ، وكثيراً ما كان يبدأ أموراً ولا يتمها . وكان ينزع نحو إجراء تجارب مكلفة ثم يتركها ليبدأ فى غيرها إن لمس أنها ستأتى بنتائج غير مكلفة . وقد عرف بالتهور والافتقار إلى الصبر الذى يلزم لأداء ما تتطلبه فيزياء الطاقة العالية من تحاليل تستلزم عناية مضمّنية . وكان رأى علماء الفيزياء الذين عرفوه آنذاك أن أرقامه لم تكن دائماً دقيقة ، نتيجة لذلك . وفى ذلك يقول واحد من كبار علماء الفيزياء الذين عملوا معه فى الستينيات « إن هذا ليس هو ما يهم كارلو ، واضح أن الدوافع التى تحرك تصرفاته أمر مختلف » . أما برنارد سادوليه Bernard Sadoulet ، الذى قابله لأول مرة سنة ١٩٦٩ ، فقد قال بمزيد من الصراحة « إن أرقامه هى أرقامه فحسب وهى عادة خاطئة . ولكن إذا كانت أرقامه تناسب أغراضه ، فلا شئ يعد خاطئاً » .

وقد أوشك روبيا على الدمار عدة مرات فى السبعينيات بسبب بياناته المشكوك فى صحتها ، ولكنه مضى يقاوم ، وأنت به سمعته إلى أن دفع بعض المرات إلى مؤخرة الصف . ولكن هذا لم يفض به إلا إلى عقبة جديدة لا بد من تحطيمها : « لقد لجأ روبيا إلى أساليب ملتوية ليحقق سبق . لقد حاول أن يتوصل إلى إتمام بناء معداته بسرعة فى ورش الآلات فى سيرن ، وقيل له إن منافسيه لديهم أيضاً أسبقية . وعندئذ استعار معدات من زميل له فى هارفارد ، وطار بها من بوسطن إلى جنيف وأدخلها مع أمتعته الشخصية . وانتهر فرصة انشغال الفنيين بتناول الشاى فى النصف ساعة المخصصة لذلك ، ودفع بها فى مسار الإشعاعات المتصاعدة ، والتقط أول صور للبروتونات وهى تتصادم وأعلنها بعد عدة أسابيع فى اجتماع الجمعية الفيزيائية الأمريكية فى نيويورك ووصفت بأنها عمل بطولى رائع . »

وعندما حصل على الدعم الحيوى لتجربته ، وهو ما أدى فى النهاية إلى حصوله على الجائزة ، مضى هو وشريك له يبحثان عن فريق . « وقد أسمى واحد من الفيزيائيين عملية جمع العاملين « استعراض روبيا » : شرائح شفافة للعرض الضوئى باللغة التلميع ،

الكثير من الحديث المنمق والمبالغات ، قدر هائل من القفز إلى الأمام وإلى الخلف والإشارات بالأعين والأيدي وكميات ضخمة من الحماس » . ويمجرد أن التأم الفريق بدأ رويبا بالضغط عليهم . « كان يتحكم في المكتشف بأقصى قدراته على ممارسة البارانونيا ، وهذا هو الاصطلاح الذي يستخدمه رويبا ذاته . وهو يدفع الفيزيائيين لأن يعملوا طبقاً لجدول زمني يعتبرونه هم مستحيلاً . وقد يقول لهم إنه يريد أداة أو جهازاً يأتيه به في أثناء عطلة نهاية الأسبوع ، بينما هم يرون أن الأمر يستغرق ثلاثة شهور ، وينتهي بهم الحال إلى أن يأتيه به في أسبوعين وهم لا يدرون أبداً كيف أمكنهم إتمام ذلك بهذه السرعة . ولكن رويبا كان يتوقع ذلك ، ولم تكن هناك حاجة لإعطائه سبباً لأن يصرخ ، فهو قد حصل على عدد من هذه الأجهزة دون عون منهم » .

ونحن نرى في رويبا جميع خواص البطل الناجح ملء البصر (١) الطاقة (٢) الشغف (٣) المثالية (٤) البراجماتية (٥) الدهاء (٦) انعدام الصبر (٧) عدم السماح لأي عقبة بأن تردّه عن غرضه ، إلى درجة عدم الواقعية في ذلك (٨) علاقات تنذبذب بين الحب والكراهية بين مرؤوسيه .

أترضى بأن تستخدم سويتشبيرو هوندا ؟ أتستخدم كارلو رويبا ؟ ولو أنك استخدمتهما أكنّت تبقى عليهما في العمل حتى عندما تصبح نزاهتهما موضع الشك والمهاجمة ؟ كن صادقاً مع نفسك . إن الدور الذي يؤديه البطل الملتزم إلى حد الهوس حقيقة راسخة ، ويصدق هذا من ميدان القتال إلى صناعة الوجبات السريعة . إلا أنه من الوجهة التاريخية ، ستجد أن التغير دأب على أن يحدث بمعدل يجعلك تقدر على البقاء - على الأقل - دون أي أبطال .

لم يعد الأمر كذلك في الوقت الحاضر . نحن اليوم نجد أنفسنا في مواجهة معضلة حادة . إنه بسبب جميع مصادر عدم الوثوق ذات التأثير المتبادل ، التي وصفناها في الجزء ١ ، أصبحت احتمالات نجاح أي مشروع واحد أخذة في الهبوط السريع . وعلى أية حال ، فإن سبعة وعشرين شركة في السوق التي أنت فيها تحاول أن تعمل نفس ما تعمله أنت، وهناك الجديد منها ، يئسى كل يوم ليضاف إليها . وهكذا فإننا - وبدرجة متزايدة - في حاجة إلى أن نمارس الابتكار بسرعة أكبر ، ول مجرد البقاء . ويعبارة أخرى نحن في حاجة إلى عدد أكبر كثيراً من الناس يضطلعون بمشروعات احتمالات نجاحها أدنى كثيراً

مما هو لازم للنجاح ، وهذا مجرد أن نظل كما نحن . باختصار ، نحن فى حاجة إلى أبطال غير شغوفين ، إلا أن البطل غير المثلف هو ألن شئ بالنسبة لكل ما تقوم من أجله الجهود التقليدية المنظمة المتعارف عليها والتي تبذلها الشركات . إنه التقيض المباشر لما يعد سليماً وسوياً . ولكن لابد لنا من أن نستأجر البطل ، وإن كان ذلك سيؤدى إلى كسب عداوة بعض الناس الطيبين ، وإلى مضايقة كل شخص تقريباً . وفى النهاية ، سوف يؤدى ذلك فى أغلب الحالات إلى الفشل على أية حال . إن الصورة التى نرسمها هنا ليس مقصوداً منها أن تكون جميلة ، وروبيا لن يبدو لنا « فتى لطيفاً » ولم يكن هوندا أيضاً كذلك فى مراحل الاختراع . إلا أنتى إذ أقول ذلك ، فإننى أصمر على أن أرفض أن أحيط الحقيقة المرة بغلاف حلو المذاق . إن أغلب المخترعين الناجحين ، فى أقسام التدريب والمصانع والمعامل يكمن فى داخله قدر من روبيا ، ولو لم يكن ذلك شأنهم لما كانت لديهم الحمية للبدء ، ولما كانت لديهم مطلقاً العزيمة لأن يكونوا على الطريق .

### الحلقة المفقودة : لابد للمديرين من أن يعملوا كأبطال على مستوى الإدارة التنفيذية

إذن فما الذى يتعين على المدير عمله ؟ لابد لك أن تصبح ما أسميه بطلاً فى مستوى الإدارة التنفيذية ، مربياً ، حامياً ، ومعاوناً ، ورسولاً لأكبر عدد من الأبطال المتحمسين النشطين ، تجد نفسك قادراً على جعلهم يظهرون . وبالإضافة لذلك ، إذا كنت مديراً كبيراً ، فإن عليك أن تشجع المديرين الآخرين أيضاً على أن يروا فى الدور الذى يؤدونه - إلى حد كبير - عملاً تنفيذياً بطولياً .

لابد لك - منفرداً ومجتمعاً مع الآخرين - من أن تلعب على حبل مشدود كالبهلوان :  
(١) استأجر أفراداً من نوع روبيا (٢) زودهم بوسائل يصوبون قبضاتهم إليها عندما تتداعى الأمور بدلاً من أن تزودهم بمحاسبين يسببون لهم المضايقات عندما تتداعى الأمور  
(٣) احم الآخرين منهم واحمهم من الآخرين ، وغالباً لفترات طويلة (٤) افصلهم بين أن وآخر عندما يضلون طريقهم ويبتعدون كثيراً عن الموقع .

### فى استطاعة (ويجب على) كل فرد أن يكون بطلاً

لقد قصرت المعالجة حتى الآن على الجانب الكئيب من هذه القصة ، على أولئك الذين لابد من منعهم من أن يدمروا أنفسهم من قبل أن تتم أعمالهم . ولكن الأمر الأعمق

من ذلك هو كيف نستخرج شيئاً لا يقل إلا قليلاً عن طاقة رويبا ، وذلك من عدد أكبر من الناس الذين يتقاضون رواتب شهرية ، بل وفي قلب العملية .

وهذه قصة من فورد يرويها ويليام آلان William Allan ( من سكريبس هوارد Scripps Howard ) سنة ١٩٨٦ :

« منذ بضعة شهور تخلت شركة فورد موتور عن السيارة « إي. إكس. بي. EXP ، وهي السيارة ذات المقعدين مثل إم آر MR2٢، وفييرو ، وسيفيك ، و ٣٠٠ زد اكس 300ZX - شائعة ومرغوبة إلى حد أنه حتى كاديلاك تخطط لواحدة منها . ولكن مبيعات « إي. إكس. بي. » كانت راكدة ، وكان الموديل الخاص قد تقادم عليه العهد . وبالنسبة لكونها سيارة رياضية كانت سيارة كسولة حقاً .

إلا أنه ، عندما وصلت أنباء خطة إنهاء حياتها إلى مصنع تجميع فورد في بلدة وين بولاية ميتشيجان ، وقع ما يشبه ثورة . . فقد كان فقدان خط إنتاج طراز باكمله يرسم صورة الاستغناء عن أعداد كبيرة من العمال . وفي ذلك ، قال جون لاتيني John Latini ، مدير أحد المصانع : « كرهنا أن نفقد طرازاً بالكامل ، إن بناء خط إنتاج آخر يحقق الأمان للمصنع » .

ذهب العاملون إلى قسم تصنيع أجسام السيارات بشئ من المعاونة من لاتيني ، واستولوا على أجزاء من الطرز الأخرى وجمعوا ما رأوا أنه « إي. إكس. بي. » في مظهر أفضل . يقول لاتيني : « كانت فورد قد ألغت هذا الطراز فعلاً ولكننا أخذنا المقدمة وكلا المصادين الأمامي والخلفي من باكورة للسيارات اسكورت - جي - تي التي كانت يجرى إنتاجها إذا ذاك . كان علينا أن ننعّم بعض مواضع ألواح الصاج التي تكون الجسم ولكنها بدت جيدة . ولكن ساعة الاحتفال لم تكن قد جاءت بعد ، فإن ديترويت\* لا تعمل بهذا الشكل . ولكن ما خرجوا به كان صورة تصلح لأن ترسل إلى مركز تصميمات فورد حيث قام المؤيدون بتنعيم بعض الأطراف الخشبية .

وكانت النتيجة هي طراز إسكورت إي. إكس. بي. Escort EXP ١٩٨٦ وقد

\* مدينة صناعة السيارات في ولاية ميتشيجان .

حققت في شهورها الثلاثة الأولى مبيعات ظلت أخذة في الارتفاع .

إننى أزعج ، إذن ، بأن عديداً من الناس العاديين لديهم فى أعماقهم قدر كبير مما يتكون منه روبيما ، وعلينا أن نجد الوسيلة لأن نطلقه من عقاله . فى هذا الكتاب وصفات عديدة تركز على كيفية تحقيق ذلك .. كيف نغرس فى كل فرد الالتزام بإدخال التحسين المستمر على كل شئ ، والولع بذلك . والواقع أنه لا يكمن السر فى مجرد الدمعة لأن يصبح الإنسان « بطلاً مولعاً » ، فلا بد لنا من أن نؤدى كل شئ كما يجب أن يكون : صحيحاً ، لكى نزيد من احتمال نجاح الأبطال الذين يتقدمون ليأخذوا بزمام مشروعات تنطوى على الخطورة والمجازفة . وفى عديد من الأماكن ، قد يكون مجرد تحريك خزانة مملوءة عملاً خطراً ( انظر ع - ٢ ) .

من بين ما يجب أن نعمله : تشجيع الاختبار السريع لكل شئ فى مشروعات تجريبية صغيرة ( ١ - ٢ ) ، أن نكون نحن أنفسنا قوية تحتذى فى الابتكار ( ١ - ٧ ) ، وأن نكون مستعدين لمساندة حالات الفشل والتمرد على القواعد ، مادامت القيم الأساسية لن تحطم ( ١ - ٨ ) ، وأن ندرب الناس إلى أن يشع النور من أذهانهم ( ن - ٤ ) ، وأن نخلص المنظمة من البيروقراطية الغبية ( ن - ١٠ ) ومن الطبقات الفاضلة فى تنظيم الإدارة ( ١ - ٨ ) ، وأن ندرك من جديد دور كل مدير ، إنه عامل مساعد وليس شرطياً ( ١ - ٩ ) ، وأن نعطى للناس نصيبهم مما تحقق عندما تثمر جهودهم فى أخذ المبادرة .

### نظائر فى القطاع العام

لا بد أن يكون أمراً مفروغاً منه أن البطل المولع هو محرك الابتكار فى القطاع العام أيضاً ، بدءاً من الجيش المقاتل فى معركة إلى مدرسة الحى . وبالإضافة إلى ذلك ، فإنه يظهر جميع السمات « الصعبة » التى يبدىها نظيره فى القطاع الخاص . وهكذا ، فإن دور المدير البطل فى القطاع العام يتطلب قدراً أكبر من المهارة ، نظراً لتعرضه لرقابة وتدقيق من جانب السلطات العامة . وعلى المدير البطل أن يقدم العون لا للبطل فحسب ، بل لأعضاء مجلس المدينة الذين سيثير البطل حفيظتهم .

### الخطوات الأولى

١ - عندما توشك على تكوين فريق لمشروع جديد : هل تجد نفسك - أثناء بحثك عن قائد

للفريق - مدفوعاً بغريزتك إلى أن تفكر في عشق البطل ، أو من يحتمل أن يكون بطلاً، أم أنك تركز على غير ذلك من المهارات ؟ أنا أوصي بالأول « بصرف النظر عن مستواك في طبقات الإدارة . هل ترى نفسك في موقع الأبطال ( أو المساعد على النمو ، الذي يوفر الحماية للأبطال ) أم أنك ترى في نفسك إدارياً قديراً تشتغل بتوجيه وقيادة عدد من مديري المشروعات الذين تدفعهم الخطط ؟ ضع هذه التفرقة نصب عينيك عندما تحين لحظة اختيار قائد للفريق أو المشروع في المرة القادمة .

٢ - أعط نفسك كل يوم درجة تقيم بها نفسك من حيث إجابة الدافع عن الأبطال أو رعايتهم أو تسهيل الأمور لهم ، مستمداً معيار التقييم من إجراءاتك المحددة بوضوح. وإذا لم تستطع أن تجد إجراءات كهذه أو تحددها في كل يوم ، فأتت ببساطة لا تعمل على تبخير الأنشطة الابتكارية بالمعدل اللازم لتحقيق البقاء .





## ملخص

من أجل التوصل إلى الابتكار المستمر الذي يعتبر ضروريا للبقاء ، لابد للمديرين من أن :

- يكونوا هم أنفسهم رمزا للابتكارية في أمور حياتهم اليومية العملية .
- يتصبنوا الفرص لموازنة المبتكرين .

كلنا نصدق ما نراه بعيوننا . والذين يحتمل أن يصبحوا أبطالاً سوف يشجعون على التقدم بما لديهم عندما يرون كبار المديرين يظهرين بأفعالهم أنهم يؤيدون الابتكار المستمر ، حتى ولو كان ذلك ينطوي على قدر من التشويه . إنه أمر أساسي أن يبذل المديرون جهداً دائماً مستمراً من أجل اكتشاف المبتكرين ( وإظهار الإعجاب بتفاصيل انتصارهم على الجمود الذي تتصف به المنظمات ) ، في جميع المستويات والوظائف التنظيمية .

في كل يوم ، تصيد على الأقل فرصة واحدة لكي تتخذ موقفاً مؤيداً للابتكار والمبتكرين . مارس نوعاً من نظام الصبر المتعمد ، يومياً : صفق للشئ الجديد ، سواء أكان في صورة بدائية أم لا ، وتساب ملأ في مواجهة حتى الأداء الجيد الذي لا ينطوي على خطوات جريئة أو تجربة عالية السرعة . كون لوحة شرف للمبتكرين ، وأدرج بها أعضاء من الوظائف التنظيمية المساندة بأعداد تساوى على الأقل أعضاء وظائف الهندسة أو التصميم أو المتاجرة .



## كون النموذج لابتكار ومارس لهاد الصبر العادف

هناك قصة رائعة تحكى عن لى ياكوكا Lee Iacocca؛ فعندما أراد أن يخيف إلى إنتاج كرايسلر طرازاً بسقف متحرك ، متمشياً مع الإجراءات المتبعة فى الشركة ، طلب إلى كبير المهندسين أن يضع تصوراً ، فأنجابه المهندس ، متوافقاً فى ذلك مع نمطيات الصناعة (الواقع أنه كان متفوقاً عليها) بقوله : « بكل تأكيد يمكننا إنتاج باكورة فى تسعة أشهر » . ويروى بعض الحاضرين كيف كانت غضبة ياكوكا الذى صاح قائلاً : « أنت لست مدركاً لما نحن بسبيله . اذهب وجى بسيارة وقص سقفها بمنشار !! » . وقد حصل ياكوكا على الباكورة التى أرادها وفى وقت قصير . وفيما يروى ، فإنه انهمك بعد ذلك فى بحث ميدان « منهجى » ، ومضى يقود النموذج الجديد فى أنحاء مدينة ديترويت وقد كشف السقف ، وعندما وصل عدد الذين لوحوا له بأيديهم إلى العدد الذى يراه مرضياً ، أمر بإنتاج السيارة - وثمة حقيقة أن ما تلا ذلك كان نجاحاً ساحقاً .

الأنشطة اليومية التى يمارسها المدير :

رموز لتأييده للابتكار (أو رفضه له )

١ - اعتن بما تقيده من أفعال يومية هائلة . هل ترى أن أعمالك الروتينية المكتبية - سواء كنت تجلس فى جناح الإدارة العليا أو مشرفاً على قسم لحسابات التحصيل يعمل به

سبعة أشخاص ، هل ترى أنها تدل على سلوك من نوع « اذهب وقص سقف السيارة بمشمار » الذى تطلبه من الآخرين أم تجد نفسك مناقضاً لنفسك ؟ هل ترى أنك تشجع الناس على أن يتخطوا الحواجز الوظيفية ويتعاملوا رأساً مع نظرائهم فى الوظائف التنظيمية الأخرى ، ولكنك مع ذلك تلتوى وتتبعج عندما يقدمون على ذلك ويجرون عليك المشاكل مع واحد من زملائك نواب المدير العام ؟ هل تجد نفسك تحض على الحد من العمل الورقى ولكنك مع ذلك تلفظ ثلاثاً وعشرين مذكرة فى اليوم ؟

هل تصفق إعجاباً عندما تجد شخصاً يتلمس السبب من أجل الحصول على وقت لاستخدام الحاسب ، متسبباً فى خسارة طغيفة ، ثم ينجح فى دفع مشروع إلى الأمام ؟ وهل تستمر فى إظهار الإعجاب ، أو على الأقل تهز كتفك استخفافاً إذا فشل الجهد المبذول فى تحقيق نتائج ، وإذا اتضح أن زمن الحاسب الذى استنفد قد أدى إلى تأخير استلام تقرير مكون من ٢٧٥ صفحة ، كنت تنتظره بصبر نافذ لأن رئيس الشركة يطلبه ؟

أنت تود أن تحدث نقصاً حاداً فى اللجان ، ولكن هل قمت بتشكيل المزيد منها مؤخراً ؟ وهل تريد لجماعات تطوير الإنتاج أن تتضمن فرداً يعمل متفرغاً من البداية ؟ ولكن هل تصرخ محتجاً ومنزعجاً عندما تنشأ أزمة فى العمليات ويقال إنها ناتجة عن تكليف مس جونز فى واحدة من هذه الجماعات ؟

إن القواعد الجديدة التى ترسيها هذه الوصفات تتعارض مع غالبية ما يقول به المنطق المتبع والمصطلح عليه . عليك - أنت الرئيس - أن تتعايش معها وأن تفى ، خصوصاً ما كان منها صغيراً ورمزى الدلالة .

٢ - تصرف متلهم بصبر نافذ هادف . أنا أؤمن أغلب الوقت بالسلوك الرقيق المهدب ، ولكن ليس فى الأحوال التى يحدث فيها شئ كهذا : « نحن فى حاجة إلى ثلاثة أيام أخرى لكى نجعل الحاسب يشتغل على حسابات التكاليف التى تأتينا من مكتب المراقب ، فهم حالياً منشغلون بمراجعة التكاليف الشهرية الجارية . » لا تسكت على أمور كهذه ، ابدأ بعد الآن .

المقصود هو أنه لابد لك من أن توضح جيداً أن الناس يتلقون أجورهم لكى يعملوا على التغلب على العوائق الوظيفية ، وأنه يفضل أن يتوصلوا إلى ذلك عن طريق بناء علاقات

وطيدة فى كل وظيفة تنظيمية\* ، إنهم لا يؤجرون ليعملوا على الإبقاء على الجمود القائم وممارسة الإجراءات العقيمة وإرسال المذكرات لأعلى وأسفل التنظيم للتخلص من المسؤوليات ( انظر أيضاً ن - ٨ ، ن - ٩ ) .

وهكذا ، فإن الرد على الرجاء الخاص بـ «ثلاثة أيام أخرى» هو هذا « لا ، أسف أمامك خمسة وأربعون دقيقة لتأتى بالأرقام، وعندئذ يبدأ العرض.» أو : « لقد قضيت أحد عشر شهراً فى هذا المشروع ، ولا بد أن تكون الأرقام فى ذاكرتك الآن.» أو : « عظيم . سنجلس الآن فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة وننتظر ، من الذى يعرف محلاً نأتى منه بالطعام إلى هنا ؟»

٢ - أتريد الابتكار ؟ كل ما يلزمك هو أن تطلبه . دعا رئيس أحد البنوك إلى اجتماع ، لمدة يومين فى بقعة نائية ، مع أربعين من كبار العاملين معه لبحث عدد من القضايا الاستراتيجية . وعند نقطة معينة افترق الجمع من أجل « اجتماع جانبي » تعناد فيه الجماعات الفرعية أن تلتزم لتركز على قضية رئيسية ، لتعود بتقرير مبهم حول «المعلومات المهمة». لم تكن توجيهات الرئيس تقليدية: « لديكم ساعتان لكى تآتوني بوفورات ضخمة دون اللجوء إلى الاستغناء عن موظفين ، أراكم فى ظرف ١٢٠ دقيقة » . وقد عادوا فعلاً ، ومعهم الطريقة لتحقيق الوفورات .. كان قدر كبير من الأفكار قابلاً للتنفيذ ، وقد جاءت إحدى الجماعات إلى المنضدة بـ ٧٠٠,٠٠٠ دولار ، بل وبرغم تسرعها فى تحديد هذا الهدف فقد تجاوزته عند التطبيق .

وقد رأيت ، أثناء الاجتماعات التى تعقدها ميليكين لمدة أربعة أيام لكبار المديرين سنوياً فى أحد المنتجعات ، جماعات من عشرين من المشتغلين بمختلف الوظائف تتصارع مع مشكلات عويصة لمدة ساعتين ، وتعرف أن عليها أن تخرج من هذه المعصة بقائمة طويلة من إجراءات تتخذ وتبلغ نتائجها فى بحر ثلاثين يوماً . ويتحقق ذلك تماماً ، لا أحد يقول « ولكن رئيسى متغيب ولا يمكننى أن ألزم الفريق بذلك » . فى ميليكين يقال فى ذلك إنها مسؤوليتك بوصفك واحداً من كبار المديرين : أن تعرف ما يمكنك أن تلزم به أو لا تلزم به ، والأفضل أن تكون قادراً على أن تعطى كثيراً وتعرض كثيراً وإلا فسوف تجد نفسك

\* ليكن واضحاً أن المقصود بكلمة وظيفة هو إحدى وظائف الإدارة والعمليات ، مثل الصيانة أو الإنتاج ، وليس الوظيفة التى يشغلها الفرد فهذه ربما نسميها شغلة أو مركزاً وظيفياً لأنها موضع من الوظيفة .

أنت ورئيسك في موقف لا تحسدان عليه . سننق قدرأ ضئيلاً من الوقت في التفاصيل الدقيقة وأقل من ذلك في المشاحنات البيروقراطية . والقضية هي : « أننا سوف نكسر هذه البندقة » ، وهذا هو ما سيكون . وبسرعة يدور الاجتماع ، كل واحد من الحاضرين لديه دقيقة أو اثنتان لمناقشة فكرته . ولكي يتقدم بخطة عمل تستغرق ثلاثين يوماً ، مثل : « تقابل مع س في المصنع من وأعمل على تقصير هذه الخطوة الإجرائية ، والتاريخ المحدد هو ٨٧/٢/١٨ » ، وعندئذ يومي رئيس الاجتماع برأسه بسرعة ويسجل الموضوع ، ويمضي الحديث : « عظيم . . . حسنا ياديفيد ، ماذا يقول مكتب مبيعات نيويورك بشأن عملية إعداد عينة المنتج الجديد » ... وهكذا .

قد يبدو هذا مستحيلاً ، وأنا لم أصدق عيني أول الأمر ، ولكنني رأيت هذا يجري عند ميلبيكين لمدة أربع سنوات ، وفي شركات أخرى أيضاً ، فحدث ذلك ممكن .

٤ - ابحث عن المخترعين وكرمهم . هناك الذين يخرجون على جماعتهم ويعملون المستحيل في أقسام مساندة مثل منظومة المعلومات مثلاً ، مبرمج يتم خلال عطلة نهاية الأسبوع مهمة تنقية تستغرق عادةً شهراً ، ويرغم أنه يقيم في ولاية نورث داكوتا ، فقد ظهر أنه مضى يبحث عن حاسب يستخدمه وأمكنه الحصول على زمن يخصص له في حاسب مركزي قليل الاستعمال في برشلونة ، ثم توصل إلى مزيد من العون من مكانين آخرين .

عليك بوسيلة أو بأخرى أن تضع الإجراءات التي تعينك - كرئيس - على أن تسمع لمثل هذا الشخص . وإن يكون هذا سهلاً فهو بصفة عامة يشغل من منتصف الليل إلى العاشرة صباحاً في أحد أركان مبنى قصي ( أغلب تجهيزات الحاسب توجد في أحياء منخفضة الإيجار أو في ولاية ريفية ) . وبمجرد أن يتمثل ، اطلبه فوراً بالهاتف ( أو طر إلى حيث هو ) واقتُر ضجة بشأن جهوده البطولية . ( واحدة من مديري بنك في كاليفورنيا تمنح لمن يدلها على مبتكرين مكافآت تتساوى تقريباً مع ما تمنحه للمبتكر نفسه . إنها استراتيجية عظيمة لاكتشاف نجوم لامعة يكتنفها الغبار في أماكن بعيدة ) .

٥ - أنشئ لوحة شرف في كل وحدة - وأصر على أن تكون مليئة بالأسماء . ويرغم أن المكافآت السنوية الضخمة أمر مرغوب فيه ، فإن فترة شهر قد تكون أطول مدة يمكنك أن تقضيها دون أي نوع آخر من المكافآت ، بل إنه حتى المكافآت الفورية أو اللحظية لابد

أن يضمن عليها شئ من الرسمية . وأعط جميع المديرين حصة غير رسمية يمنحونها كمكافآت للمبتكرين . أنا لست من أنصار الأهداف غير المرنة مثل «أربعة شهرياً» ، ولكنى مازلت أوصى بأن يتم اقتفاء النتائج وأن تستميل أولئك الذين يبدو أنهم لا يحبذون مثل هذه المكافآت ، قل شيئاً مثل : «لا ابتكارات يتضمنها التقرير الشهري أيضاً . جون، هل هذا صحيح؟» أو أضف إلى تقرير العمليات الشهري تقريراً موجزاً عن الابتكارات وأصحابها ورؤسائهم ، إن تكرار ظهور النشرة خالية من اسم واحد من المديرين يشكل ضغطاً عليه ليحاول أن ينتج شيئاً .

٦ - كافي على الابتكارات الصغيرة كما تكافئ على الكبيرة . المشاركة في الابتكارات على نطاق شامل أمر ضروري ، ويمكن حث هذا الاتجاه عن طريق الاحتفاء بالابتكارات الصغيرة ، وليس مجرد الاكتشافات. ( من العجيب أن المكافآت المالية على المقترحات في أمريكا متوسطها ١٠٪ من جملة الوفورات التي نتجت عن هذه المقترحات ، بينما يرى اليابانيون - وهم محقون في ذلك - أن قدرأ كبيراً من المكافآت الصغيرة يؤدي إلى مزيد من المحاولات ) .

٧ - ساند أعضاء المساندة . راع أيضاً أن يحصل العاملون في الوظائف المعاونة والذين يساعدون المبتكرين على قدر مماثل من الاعتراف بفضلهم ، مابياً وأديباً ، كمهندس البرمجيات المتحمس اللامع أو تاجر ملابس الأطفال . نحن نريد أن نتحول من مجرد إزاحة الأمور إلى اتخاذ الإجراء الفعلي . ومن الوسائل العيوية لتحقيق ذلك أن تظهر أسماء الذين قدموا المعاونة من أقسام المشتريات والحسابات والتدريب، ونحو ذلك ، وأن تتضمنها لوحة الشرف المخصصة لمن جاوا بالمبتكرات التي تحقق التغلب على المنافسة بأن قدموا جهاز الاختبار R 2938 ، وخط فانجولي لإنتاج ملابس السيدات ، أو النظام الجديد بتخصيم جانب في محلات الأكل لتقديم أنواع مختلفة من السلامة ، وأن تتضمنها بشكل ظاهر واضح ، وليس كمجرد حاشية أسفل الصفحة .

المنطق هنا واضح ومباشر ، وأغلب ما يتحقق من تحسينات ووفر في أزمنة عمليات تطوير الإنتاج والخدمات سيأتى من تحويل الأعضاء غير الرئيسيين الذين يعملون في أقسام المساندة إلى أبطال ملتزمين ، ويتعين عليك إذن أن تعاملهم على هذا الأساس . خذ مثلاً جورج ، المحاسب الذى يتطوع بأن يكرس نفسه لإتمام تحاليل التكلفة في ثلاثة أيام ، وهى

في العادة تستغرق أسبوعين . إنه يحول مصممة تحظى بالتدليل إلى بطة ، ولكنه في سبيل ذلك يفوته حضور مباراة يلعب فيها ابنه ويطلق نظرة غاضبة من رئيسه المباشر ، لأن المشروع الذي يعتز به هذا الرئيس قد تأخر قليلاً بسبب ذلك . . جورج يستحق ميدالية، ميدالية أعلى مستوى من البرونزية ، ولكن وأكرر هنا أن هذا أمراً حيويًا - عليك أولاً أن تكبح من أجل العثور عليه . إن كبير المهندسين لن يتأخر أبداً عن أن يأتي بالأنسة جين « المصممة النابغة للنوتر » ، ولكن جورج لن يقدمه ولن يسمع به أحد . وإذا كنت حقاً تتعايش مع التجربة ، فسوف تقوم شخصياً بأن ترسل إلى جويي ( ابن جورج ) تذكرتين لحفل رياضي يتمتعهما حضوره . إن لوحة الشرف يجب أن تتضمن جورج أيضاً

ولقد شاهدت كل هذه الأدوات التي تستخدمها الإدارة في الحث على الابتكار ، وهي تستخدم ، وهي قوية الأثر عندما تعمل منفردة ، وتحدث انفجاراً مدوياً عندما تستخدم جماعياً ، ولكنها تتطلب نزعة دائمة إلى الابتكار وانتهاهاً يقطاً إلى ما يتمنض عنها ، على أساس يومي .

### الخطوات الأولى

١ - اثبت بشخص تثق فيه وتعهده واحداً من أخلص المتعاونين معك ليكون هو ضميرك . عليه أن يحيطك علماً بون موارد بكل مرة تتصرف فيها بشكل يجعلك أنت المشكلة وليس الحل ، بمعنى أنك تبث روح القصور والتقاعس وتبث العوائق بدلاً من أن تتخذ الإجراء المطلوب وتحطم العقبات .

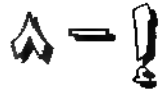
٢ - اطلب من الناس ، ببساطة ، أن يعملوا بون ضجة وبعن هرج . اعمل أنت ثورة ، بمعنى أن تتخلي عن الموضوع ، عندما تسمع شيئاً كهذا : « لم يستطع أن يحصل على البيانات لأن . . . » .

٣ - انتهز الفرصة مرة كل يوم على الأقل ، لكي تقول شيئاً من نوع ما قاله ياكوكا « قص سقفها بمنشار » بعبارة أخرى ، أحدث تعديلاً سريعاً ، ولا داع لإعادة اختراع العجلة كما يقولون .

٤ - كلف نفسك أن تربت على ظهر مبتكر أمام الجميع ، أن تثني عليه علناً وجهاراً ، اعترف بفضل واحد منهم على الأقل كل أسبوع ، ولو اقتصر الأمر على مجرد كلمة

بسيطة تقال .

٥ - لا تأل جهداً في البحث عن المساندين غير المرئيين للجماعات التي حققت النجاح والعتور عليهم والاحتفاء بهم ، خاصة أولئك الذين يشغلون مراكز وظيفية متفرعة وعاونوا في المشروعات برغم أن هذا يعرضهم للأهوال . تأكد من أنك تكافئ اثنين من المساندين على الأقل في مقابل كل مبتكر في الخطوط الأمامية ، ابذل جهداً حقيقياً من أجل التوصل إلى هؤلاء .



## ملخص

إن الإسراع في اتخاذ الخطوات العملية وإنقاص الزمن الذي تستغرقه دورة الابتكار - بقدر ما هو لازم لأن تصبح تنافسية - يدعو إلى ارتكاب المزيد من الأخطاء وبمعدل أسرع . ومن أجل ذلك ، علينا :

- أن نساعد الفشل بأن نكافئ على الأخطاء بفاعلية وعلمية .. الأخطاء الناتجة عن جهود بذلت بفكر جاد ومخلص ثم نفذت بحماس صادق ، صححت بسرعة ، واستخلصت منها دروس مفيدة .

- أن نكافئ بفاعلية وعلمية ماوقع من مخالفات لما لدينا من تعاليم ومنتجات كثيراً ما كانت تمثل قيوداً على روح الابتكار والتطور .

- أن نبحث بأنفسنا عن العقبات المؤرقة ونعمل على تحطيمها ، وهذه كثيراً ما تكون صغيرة الحجم ولكنها تؤدي إلى تراكم العوائق والتسبب في التلكؤ والتأخر المتلف ، ولايتسنى للأبطال أن يزيلوها من طريقهم بشكل مباشر وفوري .

إن القعود عن العمل هو العدو الرئيسى للابتكار المتسارع . وهذه الصفات ، ككل متكامل ، مخططة بحيث تؤدي إلى التوصل إلى سرعة أكبر في التصرف ويؤدي ذلك بالضرورة إلى الوقوع في مزيد من الأخطاء وإلى التمرد على قواعد وإجراءات بيروقراطية سخيفة .

لستمع بحالات الفشل الناجمة عن فكر صايق ومخلص ، أدى إلى إجراء حاسم سريع . وإذا لم تكن حتى الآن قد أشبت بفشل واحد يؤثر الاهتمام ، وصفتك لعمل من أعمال التحدي وأزالت حاجزاً ضئيلاً من طريق بطل يدعو ، فانت لا تظل مؤيداً وراء حركة الابتكار السريع .



## ساعة الفشل السريع

لا بد لك من المناخ (أو البيئة) الذي يمكن للناس فيه أن يرتكبوا أخطاء. إذا كنا لا نفع في أخطاء فمعنى هذا أننا لسنا ماضين إلى أي وجهة. إن الطريقة العملية مصممة من أجل الأخطاء.

جوردون فوروارد

رئيس شركة تشابارال للصليب

يحلّم كثير من الناس بالنجاح وهو كما أراه لا يتسنى تحقيقه إلا من خلال تكرار الفشل والاستبطان. والواقع أن النجاح يمثل الواحد في المائة من عملك الذي لا يأتي إلا من خلال الـ ٩٩٪ التي تسمى الفشل.

سويتشيرو هوندا

مؤسس هوندا موتور

ليز فيكسندر Les Wexner ، مؤسس شركة ليمتيد ، يحب الخطأ فعلاً ، كما إنه لا يرتب المشتريين طبقاً لنجاحات الحصول عليهم ، بل أيضاً حسب الإخفاقات التي تقع في هذا المجال . إن الزيادة غير الطبيعية في حالات النجاح معناها ألا ينال المشتري فرصاً كافية . . إن هذه الشركة ليست هي الشركة التي تظل تشغل نفسها بأخطائها . والاتسام التي تتبع فيكسندر تلقى مع النفائات كل سنة بملئان من الملابس التي لن تباع إلى سوق البضائع المخفضة . وقد قال فيكسندر « إذا كنت كالفيل فسوف تفرغ أحشائك مثله أيضاً ».

مجلة فوريس ، أبريل ١٩٨٧

إن جوردون فوروارد يصلي عند محراب العلم ، ويعتز بالأخطاء . ويقول هوندا إنه يخطئ في ٩٩٪ من الحالات . أما فيكسندر فيذهب إلى أبعد من ذلك ويثيب على الأخطاء ،

وهو يخشى الإفراط في النجاح ، فما هو مغزى هذا الشوق إلى الفشل عند المشاهير من سادة الإنجاز ؟

**التعقد + الحاجة + السرعة =**

**ارتكب مزيداً من الأخطاء (وإلا)**

ليس هناك كثير مما هو أهم لمديرى الغد من الفشل . نحن في حاجة إلى المزيد منه ويقدر وافر . نحن في حاجة إلى فشل أكثر سرعة في وقوعه . ويحق أن نقول إننا إذا لم نستطع أن نزيد من معدل حالات الفشل على المستوى القومى الشامل ، فنحن بسبيل طريق وعر حقاً ( والواقع أن أروع ما فى الاقتصاد هو تزايد حالات الفشل ، بمعنى أن التزايد الذى حققناه فى معدل إنشاء أعمال جديدة قد أدى إلى رقم قياسى جديد فى خلق فرص عمل ، ومع رقم قياسى جديد لحالات الفشل ) .

فى أعقاب خطاب ألقينته فى أبريل ١٩٨٧ ألقى على واحد من مديري البنوك فى كولورادو أن « اجعل عنوان كتابك القادم : كيف تتعلم أن نحب الفشل . » وهو يقول إنه لاشئ يفوق ذلك حيوية فى الخدمات المالية حيث تخرج منتجات جديدة إلى الوجود كل يوم ويظهر منافسون جدد كل أسبوع ( ارجع إلى بطاقة « ماستر » فى حالة إيسترن إيرلاينز ، فى ع - ١ ) ، حيث تنكمش دورة حياة المنتج بشكل حاد ومؤثر .

والمنطق فى غاية البساطة : (١) لابد أن نبتكر ، فى كل قسم ، وبسرعة أكبر . (٢) واضح أن الابتكار معناه التعامل مع شئ جديد ، أى مع شئ لم يسبق اختباره . (٣) عدم الوثوق ماضى فى التزايد . (٤) التعقد أخذ فى التزايد . (٥) العمل أو اتخاذ الإجراء هو السبيل الوحيد لإزالة عدم الوثوق والتعامل مع التعقد . (٦) الاشتغال بما هو جديد فى مواجهة تعقد متزايد يؤدي إلى الفشل . (٧) العمل بسرعة يؤدي إلى تزايد سرعة الفشل . (٨) العلاج الموصوف للابتكار المتسارع هو : مزيد من الفشل ، وبسرعة . (٩) العلاج الموصوف للابتكار المتسارع بحدة هو : تزايد حاد فى معدلات الفشل ومقداره .

ويمكن للخطط أن تمضى إلى أبعد من ذلك فحسب ، وهو ليس حداً بعيداً جداً . وبدون مبالغة .. هناك ألوف المتغيرات - البشر ( أنت ورتيسك ويطلك والمحاسب العامل معك . . إلخ ) والتكنولوجيا والمنافسون ( ومن معهم ومالديهم من تكنولوجيا ) ، والتوقيت

وقوى الاقتصاد الجمعى ، والأحداث الخارجية العشوائية ، كل هذه تحدث أثرها بنجاح فى إدخال أكثر دورات التدريب الأساسية ، ناهيك عن حاسب جديد أو رقيقة ذاكرة أو خط إنتاج أزياء أو تعديل فى قائمة طعام فى سلسلة مطاعم بها مائة مطعم أو خدمة استشارية. ولا يتسنى التعامل مع هذه المتغيرات - بخلاف ما تتضمنه أية خطة رسمية - ( أو البدء فى تشكيلها ) إلا عندما يبدأ المشروع فى رؤية النور ( كان هذا هو الرسالة الرئيسية لـ ١ - ٣ ) .

ولعل خطة تقع فى ٧٥٠ صفحة يتسنى لها أن تدل مسبقاً على ما ينتظر وقوعه من اضطراب . ولكن هذه يتطلب إعدادها تسعة شهور ، تشكل فرصة للاختبار الواقعى والتدريب والإخفاق ثم التعديل ولكنها فرصة ضاعت إلى الأبد . إن خطة تقع فى ٢٥ صفحة قد تدل على ٨ ٪ مما هو محتمل الوقوع من المشاكل ويتسنى إتمامها فى معشار هذا الزمن . المسألة هى هذه : هناك عدد من الإخفاقات يكاد يستعصى على الإنقاص ويرتبط بالمشروع فى أى شئ جديد ، فبالله عليك أسرع ودعها تقع وامض فى سبيلك .

### تقلب على هذه العبارة التى تبدأ بحرف (ف) F- Word \*

عندما يدور حديث بينى وبين رجال المال والأعمال ، أجد أنهم يدركون كل هذا جيداً ويقتنعون بما يقوم عليه من منطق ، إلا أنهم يجدون صعوبة شديدة فى تقبل كلمة « الفشل » . والواقع أنه عندما يحدث أن يطلب من المشاركين فى إحدى الندوات مناقشة أثر الفشل السريع فى حث الابتكار فلا تطاوعهم أنفسهم فى إتيان ذلك بشكل مباشر. أقصى ماذهبوا إليه هو « الكلمة الكريهة التى تبدأ بحرف الفاء » و « نتائج الاحتمال الآخر » .

لكى نعمل على زيادة إيقاع الابتكار ونجعل بعمل دورات تطوير المنتج بشكل مؤثر كما تتطلبها أحوال المنافسة ، لابد لنا من أن نسرع إلى التصالح مع كلمة « فشل » ومع قضية الفشل . إن تحقيق أى شئ جديد فى الوقت المناسب يتطلب مساندة نشطة وقوية لحالات الفشل من جانب العموم ، ليس مجرد مساندة « المحاولات الطيبة » ، بل المساندة العامة للإخفاقات .

### خذ موقفاً من الفشل

الهدف هو أن تتجاوز مجرد احتمال السقطات ، كن مثل فيكسفر وشجع الفشل

\* يتصادف أن كلمة « فشل » تقابل فى الإنجليزية كلمة Failure التى تبدأ أيضاً بالحرف (ف) .

وخذ منه موقفاً تحدث عنه ضاحكاً ، وخلال اجتماع مع مجموعة خاصة بمشروع أو في اجتماعات الصباح مع الموظفين ، اطلب من الحاضرين واحداً واحداً أن يتحدثوا عن مرات فشلهم . ابدأ بنفسك وأحك لهم عن أكثر حالات الفشل تشويقاً فيما مررت به ، ثم اطلب منهم أن يحاكوك . ما الأخطاء التي وقعت فيها هذا الأسبوع ؟ أيها أكثر إثارة للاهتمام ؟ كيف يمكننا أن نساعدك على أن تقع في مزيد منها ، وبسرعة أكبر ؟

بل أقدم فعلاً على تقديم الجوائز ، يمكن أن تكون أشياء ضاحكة. مضرِباً ملتويّاً مثلاً أو حذاءً قديماً للعب التنس أو أنموذجاً لسيارتين متصادمتين ، وذلك مكافأة على أكثر حالات الفشل تشويقاً أو أكثرها جدة وطرافة أو فائدة أو أسرعها حدوثاً . اطلب أن يكرر كل واحد منهم هذه الممارسة مع العاملين معه ، أسبوعياً أو شهرياً ، أقم حفل عشاء سنوياً يسمى « لوحة العار » ، توزع فيه الجوائز نظير أكثر حالات السقوط سرعة وإثارة - وأكثرها غباء وإحراجاً . ادخل أيضاً في نشرتك الدورية باباً ثابتاً عنوانه وقعات سريعة مسلية ، مثلاً ، وعلى الجانب غير الرسمي ، أضف هذه أيضاً : بدلاً من « اضبط واحداً يؤدي شيئاً صحيحاً ، ابحث عن واحد يؤدي عملاً خاطئاً . كون عادة إرسال بطاقة شكر وتقدير إلى الذين يقعون في الفشل السريع ، وهم يحاولون أن يبتكروا شيئاً جديداً ، اجعل هذه البطاقات تمر على الجميع عندما تصل إلى علمك واقعة من هذا النوع .

### النزوع إلى الإخفاق

بكل تأكيد ، التفت إلى صيغة مستر هوندا « الفشل والاستبطان » . إن مؤازرة الفشل السريع ليست دعماً ( أو إجازة ) لعدم الاتفاق ، ومن الضروري أن تصر على (١) أن هناك درساً تعلمناه من كل فشل (٢) أن ذلك سوف يتلوه إجراء تعديل جديد .

ديف بويار Dave Boyer هو رئيس شركة تليفلكس Teleflex . وهي شركة رابحة تصنع منظومات تحكم رفيعة مقرها لايمريك بولاية بنسلفانيا . وقد تصاعد قطاع العربات بسرعة من ١٠ ملايين دولار إلى ٦٠ مليوناً ، مما يعزى إلى أن زيادة معدل إدخال المنتجات الجديدة يؤدي إلى أن ٥٠٪ من المبيعات جاء نتيجة منتجات طرحت في الأسواق في العام الماضي . يرجع سر هذا النجاح إلى مايسميه بويار « النزوع إلى الإخفاق » . ويعني ذلك سرعة الإخفاق والتعلم منه بحيث تأتي الخطوة القادمة أنكى وأسرع . ويتحدث فريق تليفلكس بصراحة وعلنية عن « النزوع إلى الإخفاق » ويرون في هذه الصراحة واحداً من المكونات الأساسية لما حققوه من نجاح .

## لن يمكنك الانتظار لحين وضع جميع النقاط على جميع الحروف

هناك تحذير مهم يلحق بما أتينا به هنا . لقد ذكرت أن مؤازرة الفشل السريع والمفيد ليس معناه تعصيد عدم الاتقان . إن ذلك يحق إلى حد معين لا يتعداه . فالأداء السيئ يمكن تعريفه بأنه عدم إتمام كل جزء غير منجز من العمل أو عدم الانتظار لحين جمع كافة البيانات . ولكن الحقيقة هي أننا لا نستطيع أن ننتظر إلى حين الحصول عليها جميعاً ، لأن ذلك سيؤدي إلى فقدان السوق ، ولابد لنا من أن نثق في فراستنا وأن ندع الاختبارات تجري بقدر من هذه البيانات . وعلى هذا ، كن حريصاً على أن تجيز الخطوات السريعة وما ينشأ عنها من إخفاقات وذلك في حالة توفر بعض الإجابات فقط ، وعندما يكون أسرع الطرق للحصول على المزيد منها هو إجراء الاختبارات وليس الكلام (وهو عادة أسرع الطرق).

### الفشل السريع ، والنجاح في أول محاولة ، : لا تعارض بينهما

كيف يمكنك أن توفق بين حتمية وقوع الفشل وبين النصيحة الغالية التي تأتيك من الحكماء وتحضك على أن تنجح من أول محاولة أو أن تؤدي العمل صحيحاً في أول مرة تؤديه فيه ؟ هل هناك تعارض بين هاتين الفكرتين ؟ مبدئياً ، لقد كنت حتى الآن أتحدث عن الإتيان بمنتج جديد أو تقديم خدمة جديدة أو برنامج تدريب أو حزمة برمجيات جديدة للمحاسبة ، مركزاً على التعامل مع نزوات السوق وشطحاتها ( ويتضمن ذلك السوق التي تعتبر داخلية بالنسبة للشركة ، كبرنامج تدريب جديد على سبيل المثال ) . و الإتيان بما هو جديد ، وهو ما يمتد بحكم تعريفه إلى ما وراء ما هو متبع ومقبول ، سيكون مصحوباً بالفشل .

إلا أن « النجاح من أول محاولة » يمثل في العادة فلسفة ترتكز تماماً على الاعتراف بالإخفاق والحاجة إلى مداومة المعالجة . بمعنى أننا قد لا نكون حالياً في وضع من يبذل أقصى طاقته ( ولا يصيب من أول محاولة ) لأننا (١) لم نتعاون مع الموردين على حل المشكلات . (٢) لم ندرب ولم نشجع من يعملون معنا على تحليل المشكلات القائمة . (٣) لم نقوم ولم نعمل على تحديث المنظومات المسببة للاختناقات .

وهكذا .. فإن اتباع مبدأ « النجاح من أول مرة » يعني الإقرار بأن كل شغلة وإجراء ومنظومة هي أرض خصبة توفر فرصاً لانهاية لها للتحسين . التعريف البسيط

«للمرصة» هو أنه وجود شيء عاطل أو يتكرر تعطله أو سقوطه أو على الأقل لا يعمل كما يجب . يلي ذلك أن منافسين جديداً ممن يهتمون بالتحسين يعملون دائماً على أن يجعلوا منتجهم أفضل . وإذا لم تكن في تحسن دائم ( وهو ما يعنى الاختيار والتعديل - والفشل، حيث إن كل اختبار يتناول شيئاً جديداً ) ، فإننا - بحكم هذه المفاهيم - نكون متخلفين نسبياً - ونسبياً فإن هذا هو ما يهم .

وهكذا فإن الدعوة إلى « أعملها بشكل صحيح في المرة الأولى » ، وكذلك الاتجاه نحو التحسن المطرد مسألة تتوقف على (١) الإقرار بالإخفاقات الحالية و (٢) الوقوع في إخفاقات كثيرة بينما نمضى في تجربة الوسائل الجديدة لأداء الأمور .

### السعى نحو الإخفاقات ، الصغيرة ، : كن متعصباً إلى جانب الإخفاق

النزعة الأساسية الحالية نحو التحسين المستمر لكل شيء تأتي فقط من التعديل المستمر للإجراءات والممارسات الروتينية ، سواء أكانت تافهة أم مهمة . والواقع أن تعديل أو ضبط أى عملية معناه التعامل مع ظروف جديدة ، وهو ما يعنى بالتالى الفشل ( شعار الانزلاق على الجليد : إذا كنت لا تفشل فأنت لا تتعلم ) . وإن نكون مبالغين مهما أكدنا حقيقة مفادها أن الإخفاقات التافهة تبدو كالكبيرة وتحدث نفس الشعور في الخطوط الامامية لأغلب الشركات . ( الأخطاء البسيطة التي تنتج عن تجربة أشياء جديدة مثل تغيير طريقة ملء نموذج طلبية جديدة ) .

في سبيل إحداث تحسن مستمر ، سنجد أن جميع الناس يفشلون بمعدل أسرع حتى إن أحدث كاتب للمراسلات يحاول أن يحسن الطريقة التي يتبعها في فرز المكاتبات الواردة . إن فكرة موازنة الإخفاقات الصغيرة والعديدة - البحث عنها والإطراء عليها بقوة - أمر أساسى . وذلك أن أدنى جهد يبذل أول مرة يبدو للجميع كما لو كان مجازفة خطيرة . ودرج الناس على أن يتوقعوا من وراء ذلك شيئاً مثل : « نحن لا ندفع للناس أجوراً لكي يفسدوا الأمور يامستر جونز » . وهكذا فإنه يتعين علينا ، خصوصاً في الخطوط الامامية، أن نصبح « متعصبين للفشل » ، أن نكون في بحث مستمر ودائم عن خطأ صغير نصفق له حتى ولو كان حماقة غبية ظهرت أثناء محاولة لتحسين أمر أو آخر .

## العواقب الوخيمة

### التي تترتب على التواني عن مؤازرة الفشل

من المثير للذعر حقاً أن نتأمل المنظمات التي يصل عندها الخوف من الكشف عن أكثر الأخطاء ضالة إلى أقصى حدوده ، وهو ما أفعله في أحيان كثيرة . وهذه هي النتائج التي تترتب عن ذلك : (١) الإخفاقات الصغيرة يخفي أمرها واحدة واحدة ، وتظل مختبئة إلى أن تتراكم وتتسبب في سقطات كبيرة فيما بعد . (٢) لما كانت هذه الإخفاقات الصغيرة غير مقبولة ، فإنها لا تؤدي بسرعة إلى التعديل ، بل تتبعها جهود ضخمة تشبه محاولة لوضع الشيء في غير محله تماماً . (٣) يجري تزيف البيانات ( سواء تفسيرها على غير حقيقتها تماماً أو تفسيرها بصورة جزئية ) بحيث تبدو حالات الإخفاق كما لو كانت نجاحاً . (٤) إخفاء البيانات عن العاملين في وظائف أخرى ممن كان يمكن أن يكونوا عوناً ، وذلك بسبب أن رئيس الوظيفة الأساسية لا يريد أن يفقد ماء وجهه مع زملائه أو نظرائه . (٥) الذين في القمة يبقون في الظلام وكثيراً ما يضلون ( ولو جزئياً ، بالحذف على الأقل ) ثم يورطون أنفسهم أكثر فأكثر على أساس معلومات خاطئة ، مما يجعل الكشف عن الفشل أكثر صعوبة مما كان أصلاً . (٦) لا أحد يتعلم شيئاً من التجربة ، خصوصاً بين الكبراء المتخفين صورياً سياسية ، لان الإخفاقات لا تطفو أبداً على السطح ولا يتبعها ما هو مألوف بين الأكاديميين من توجيه أو ملامة ، ويحدث بدلاً من ذلك اتخاذ أوضاع مصطنعة مبالغ فيها . (٧) الاختبارات الفعلية تتأخر وتتأخر بينما تستمر المحاكاة وتتعاقب في جهد مذعور وقاتل للوقت بقصد التأكيد من أنه لن يقع الفشل في أول تجربة - وسوف تكون الآن شيئاً باهظاً ولافتاً للأنظار . (٨) الحقيقة الصادقة ، والمتعة ، والسرعة ، كل هذا يضيع هباءً .

### دعم تعدي اختيار الأنظمة

### التي تسبب الإبطاء

تتمخض وصفات الابتكار في نهاية الأمر عن تكتيكات تهدف إلى الإسراع في اتخاذ إجراءات عمل شيء . وهناك متطلبات أكثر جرأة من هذا الأخير ( ساند الفشل السريع ) : أثن علناً ، وجرأة ونشاط ، على ما يقع من تحدٍ للقواعد التي كنت أنت الذي

جاهدت بون شك من أجل وضعها أصلاً .

بالقطع ، ليس معنى ذلك أن تعمل على التفاضل عن خرق القوانين أو الإساءة إلى زميل ( أو زمين أو مورد ) أو السماح بخروج منتجات رديئة حتى لو كانت موجهة إلى سوق اختبار . مثل هذه القواعد الأساسية القليلة يتعين عدم مقاومتها .

إننى أشير هنا إلى الثناء على تحطيم القواعد البيروقراطية والموانع والممارسات التي من شأنها حتماً أن تسبب الإبطاء حتى ولو أنها مكتوبة ومعتمدة . ولكن كيف يمكنك أن تدعو إلى احترام القانون والناس، وتحض على الكمال في الجودة والخدمة ثم تمضى مظهرًا رضاك عن التمرد والمخالفة وسعادتك بهما ؟

في عالم يتصف بالكمال ، لن تكون هناك قواعد « ميكى ماوس » مكتوبة أو غير مكتوبة ( انظر ن - ١٠ ، وق - ٨ للحصول على مقترحاتي في سبيل التخلص من مثل هذه المضايقات ) ، ثم إنه لن تواجهك إحساسات الغيرة المتبادلة بين الوظائف التنظيمية والتمركزات الدفاعية وغيرها مما يسد الطريق ويعرقل الأمور . إلا أن الدنيا التي تعيش فيها المنظمات ذات الحجم ليست متصفة بالكمال وإن تكون كذلك مهما بذلنا من جهد من أجل القضاء على البيروقراطية . وهكذا .. فإننا لا نناقض أنفسنا عندما نحض على الهوس بالجودة بينما نعد في ذات الوقت إلى الثناء على من يتجاهل قواعد وتقاليده تافهة من أجل أن يشحذ بعض الأجزاء أو يخصص حاسباً آلياً أو مساحة في المصنع من أجل أن ينتهى بسرعة من تجميع منتج طليعى . إن عملية السعى إلى تحقيق التحسن المستمر في الجودة أو ارتفاع درجة المرونة تتطلب منا أن نحطم القواعد السخيفة التي تعوق الاتصالات والعمل الحاسم .

### رواية القصص حول « التحدى البناء »

الأداة الأساسية في يد القائد هنا هي رواية القصة ( انظر أيضاً ق - ٤ ) التي من شأنها أن تمكنك من أن تعبر عن فكرتك بدقة - أن تفرق بدقة - من خلال الأمثلة بين « التحدى الطيب » وبين المخالفة غير المقبولة للقيم الأساسية . وهكذا ، فإننى أقترح عليك أن تروى القصص ( بنفسك في الاجتماعات التي يحضرها الجميع أو في النشرات أو على أشرطة الفيديو ) من أجل إطراء ما يقدم عليه المبتكرون من مخالفات لها ما يبررها ، مع



أنهم فى ذات الوقت يتمسكون بالقيم المتصالح عليها . وبذلك يمكنك أن تتحدث مازحاً على رؤوس الأشهاد عما لجأوا إليه من استعطاف من أجل الحصول على هذا أو ذاك ، بينما تطرى فى ذات الوقت على جودة العمل الذى أنوه ، وما أظهره من تقدير لزملائهم فى جماعات العمل . وبصفة خاصة ، أقترح عليك أن تكلف نفسك أن تقص على الأقل ملحمة واحدة تصور التمرد البناء كما أسميه ، الذى يقع فى سبيل إنماء الابتكار وحث سرعته ، وذلك فى كل مرة تلقى فيها حديثاً صغيراً ، أدرج قصة واحدة على الأقل فى كل نشرة دورية تصور التحدى البناء .

### قواعد قليلة لا ينبغي انتهاكها : لتجعل خط الماء الخاص بك منخفضاً \*

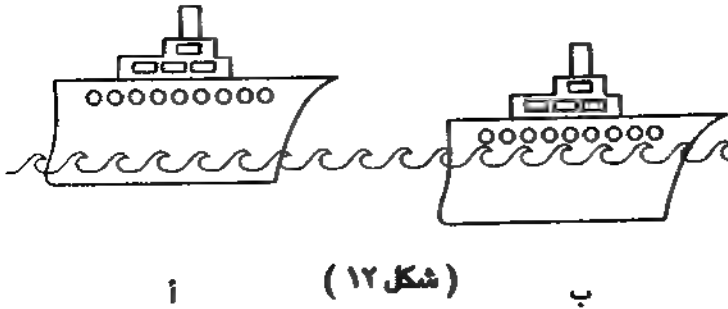
اعتماد المرحوم بيل جور Bill Gore (مؤسس شركة و. ل. جور وشركاه W.L.Gore & Associates ، التى تنتج جورتكس والمستحضرات الطبية) أن يصور فكرته فى الإقدام على المخاطرة بهذا التشبيه : « يمكنك أن تحاول كما تريد مادام أن هذه المحاولة تعلق خط الماء فلا تضر بسلامة المنظمة بشكل أساسى » . ثم يضيف : « أما إذا اردت عمل بعض الثقوب أسفل خط الماء فانت فى حاجة إلى مراجعة الأمر مع صاحب الفكرة أو الاقتراح » .

وقد وجدت هذه الاستعارة مفيدة إلى حد معين ، فيما يعنى أن الجانب العملى هنا يصبح هو أين تضع الإدارة « خط الماء » ( أو الحدود التى لا يجوز تخطيها ) . لقد كان بيل جور يضعه كما فى الشكل (١٢- أ) ، بحيث لا يكون أسفله إلا قدر ضئيل مما يشجعك على محاولة الإقدام على أى شئ تقريباً . الواقع أنه فى آخر مرة رأيته فيها ، وذلك فى سنة ١٩٨٦ ، كان يتباهى بأن شريكاً له فى أوروبا ابتاع مصنعاً ( وإن يكن بثمان زهيد ) دون أن يحيطه علماً بالأمر .

وقد وجدت أن المستمع العادى قد استهواه التشبيه بخط الماء هذا ، إلا أنه يأتى فى مخيلته كما هو ظاهر فى شكل (١٢- ب) حيث لا يكاد شئ فى الواقع يعلو فوقه . المغزى هو : جرب ( وتحمل ما يترتب على ذلك من إخفاق ) مادام الموضوع تافهاً . وبينما لأجد نفسى قادراً على أن أشير بتحديد دقيق لخط الماء ، فإننى أستطيع أن أحرصك على أن

\* رأينا هنا أن ناتى بهذا التعبير كما هو ، والمقصود به هو الحدود الفاصلة التى لا يسمح بتخطيها فى سبيل مخالفة القواعد . وقد رأينا ذلك لكى نستطيع أن نأتى بالرسم التوضيحي الوارد فى الأصل ( المترجم ) .

تحذو حذو الصيغة التي وضعها بيل جور : إن التعرض للمخاطرة والقيام بالتجربة مرغوب فيهما اليوم من أجل مجرد البقاء .



### أزل الحواجز التي تعوق تقدم المبتكرين

العنصر النهائي في هذه الوصفة هو اقتراح بأن تكسب عقلية « تشغيل الناسخ » . إن جماعات المشروعات الابتكارية يصيبها التجمد لأسباب متعددة . وينتهي الأمر بأكثرها تفاهة . لم تستطع الجماعة أن تحصل على مائة قدم مربع تضيفها إلى المساحة المكتبية المخصصة لها برغم ما للمشروع من أفضلية حاسمة . ويضطر أعضاؤها للدخول في عملية طويلة لتخصيص رأس مال من أجل شراء حاسب شخصي وكثمنهم يمارسون حقاً دينياً . ولكن بالحواجز الصغيرة التي لا يحتمل أن يحادثك الناس بشأنها لأنها أمور روتينية لا تستحق أن « يزعجوك » بها . اتعظ بأقوال فريد بروكس Fred Brooks ، كبير المصممين الأسطوري للمنظومة ٣٦٠ التي غيرت مجرى التاريخ في أي . بي . إم ، حيث يقول : « كيف يحدث لمشروع أن يتخلف عاماً عما هو مخطط له ؟ إنه يتأخر يوماً كل مرة . إن تراكم أمور صغيرة ، كل منها « أتفه » من أن نزعج بها رئيس العمل ، سبب أساسي يكمن وراء التخلفات المؤدية لفقدان السوق . وأنت كرئيس لابد لك من أن تتحين الفرص بوعي حتى تعاون بأشياء صغيرة ، لابد أن ترى في نفسك أنك أدنى إلى أن تكون المسؤول الأول عن إزالة الحواجز الصغيرة والميسر الأكبر للمساعدات البسيطة ، من أن تكون « المخطط العظيم » .

إن ممارسة أنشطة إزالة الحواجز هذه تمثل أيضاً فرصة إضافية لأن تكون رمزاً للابتكار (انظر إ - ٧) . وعندما تتدخل بنفسك - أنت الرئيس - من أجل إزالة أمور تافهة من الطريق فإنك لا تقف عند حد معاونة الفريق ، بل إنك أيضاً تبعث برسالة قوية إلى كل من يعنيه الأمر ، فحواها أنك لا تريد لمثل هذه العقبات أن تقف في طريق جماعات مشروعات الابتكار أساساً . إن تحطيم هذه الحواجز الصغيرة ، والكشف بطريقة علنية عن وجودونها ، جزء من عملية حث خطي النشاط وبحث الحياة في هذا النشاط .

### النظائر في القطاع العام

«لكننا دائماً تحت المنظار وعرضة للرقابة الفاحصة من جانب الجمهور» . إذا كنت سمعت هذا مرة ، فقد سمعته مائة مرة من زملائي في القطاع العام : ومن ثم فإنها تنطوي على القول بأنه لا يمكننا أن نتحمل الإخفاق .

لغو فارغ . إن رقابة الجمهور تجعل مساندة الفشل تكتسب مزيداً من الأهمية في القطاع العام . وأفضل الطرق - بل الطريق الوحيد - لتجنب الحرج الذي ينشأ عن فشل البرامج الضخمة هو تشجيع الحالات الضئيلة من الفشل .

إن المدخل الأمثل إلى إجراء إصلاح رئيسي في ممارسات الشرطة مثلاً ، هو أن تجرب قادراً ضئيلاً منها في حي مجاور لعدة أسابيع أو شهور . إن الاختبارات على مستوى صغير والإخفاقات الصغيرة التي تصاحبها هي الدعائم الوحيدة لنجاح شامل وفعال ومؤثر وطويل المدى . كما أن تطبيق كل شيء في وقت واحد ، دون اللجوء إلى إجراء مثل هذه الاختبارات ، والتعرض لمثل هذه الإخفاقات هو أسلوب العمل الذي يؤدي إلى الكارثة ، ثم إلى الارتباك العام الحقيقي .

### الخطوات الأولى

ما أشير به هو أن : (١) تمتدح علناً سقطة سريعة واحدة على الأقل (٢) تكافئ على الأقل عملاً واحداً من أعمال التحدي البناء (٣) أن تزيل ، على الأقل ، عقبة واحدة تبعد تافهة من طريق مجموعة عمل (٤) تؤدي ، هذا الأسبوع على الأقل ، عملاً واحداً ، يؤدي إلى تسهيل الأمور . فلتلح بإصرار على أن يحنو كل واحد من المديرين التابعين لك حنوك .

## ملخص

أصبح وجود معدل مرتفع لأعمال الابتكار أمراً أساسياً ، لذلك فعلينا أن :

- نقيس الابتكار .

إن الشيء ، الذي يتم قياسه هو ما يتم أدائه . وبينما توجد قضايا صعبة تتعلق بالمواصفات والتعريفات فإن الابتكار يظل قابلاً للقياس . ومع ذلك ، فإن القياسات التي ليست دقيقة توفر مؤشرات استراتيجية دقيقة للتقدم أو الافتقار إلى هذا التقدم .

فليضع كل مركز يحقق ربحاً سريعاً أو بطيئاً أهدافاً كمية مطردة النسق وصارمة لنسبة الدخل الذي يأتي من وراء منتجات أو خدمات جديدة أدخلت في الشهور الأربعة والعشرين الماضية ، كن متحرراً في تعريفك لما هو « جديد » كنقطة للبداية ، فكر ملياً في ٥٠٪ كهدف ، لكن هذا أصغر كثيراً مما يجب في بعض الصناعات وربما يكون أعلى مما يجب في غيرها .

## ضع أهدافاً كمية لابتكار

أعلنت مجلة بيزنس ويك في منتصف عام ١٩٨٦ أن الصحوة التي حققتها شركة ديجيتال إكويمنت يمكن قياسها بنسبة ٨٥٪ من المبيعات والتي جاءت من منتجات أدخلت إلى السوق خلال الثمانية عشر شهراً الأخيرة - وقارنت ذلك بنسبة ٤٠٪ لدى آى.بى.إم. فى فترة مماثلة ، وأضافت المجلة أن الرقم الذى حققته ديجيتال قد أصبح موضع اهتمام طاقم المديرين فى آى.بى.إم. ولاشك أن هناك مزيداً مما يتعلق بالتنافس الجارى بين آى.بى.إم. وديجيتال ، ولكن هذا التحليل البسيط ينفذ فعلاً إلى كبد الحقيقة : إن الابتكار قابل للقياس ، وقابل لأن نفكر فيه بمقاييس كمية .

وكما جرت عليه العادة فى هذه الوصفيات ، فإن السلوك هو القضية الجذرية ، وفى هذا الموضوع بالذات ، يجب أن يكون الابتكار واضحاً للعيان، إلا أننا - كما هو معتاد أيضاً - لم أجد طريقة أفضل للتوصل إلى هذه الاهتمامات الميسرة « الفكرية » أفضل من قياس ما يعتبره أغلب الناس ظواهر تستعصى على القياس الكمي . وينطوى القياس الدقيق بالطبع على مزالق التحديد والتعريف كما سنرى ، إلا أنه حتى القياس البدائى سيكون خليقاً بتضيق هوة الخلاف وتوضيح الأمور . وقد كان هذا القياس البدائى الذى أجرته بيزنس ويك ( ٨٥٪ فى مقابل ٤٠٪ ) مؤشراً طيباً لما وقع فى آى.بى.إم. من تخاذل فى مواجهة سوق متسارعة .

### قياس الابتكار : هناك خمسة عوامل حاكمة

عليك أن تأخذ فى اعتبارك خمسة عوامل حاكمة وأنت بسبيل قياس الابتكار :

١ - التعريف : ما الذي يوصف بأنه ابتكار ؟ من الصعب حقاً تعريف الابتكار ، أنا مقر بذلك ولا أوصي بأن تشغل نفسك به وتقلق بشأنه . ولكني أيضاً أقترح عليك أن تصل إلى شيء بسرعة ، إلى حل مقبول في هذه المسألة ثم ننتقل من هذا إلى عمل شيء ، وهو في هذه الحالة إجراء القياس .

ما هو بالضبط ما قد يسمى بالمنتج الجديد ؟ إنه بالقطع الحاسب الجديد «ماكنتوش إس . إي .» الذي أنتجته أبل . ولكن ماذا بشأن «كابل» جديد لهذا الحاسب ؟ إنه إضافة قائمة إسطار لسلسلة محلات وجبات سريعة . ولكن هل هو إضافة نوع جديد من الجيلي لنفس هذه السلسلة ؟ إنه كشك جديد للتصوير الفوتوغرافي في متجر للتجزئة ، ولكن هل هو توفير مقاسات جديدة فوق الكبير أو تحت الصغير في خط واحد للأحذية ؟

إن انحيازى الشديد جاء إلى جانب تعريف قاطع بصورة واسعة لماهية المنتج الجديد ولدى ثلاثة أسباب على الأقل لذلك . أولها أن الصغير يمكن أن ينتهى به الأمر إلى أن يصبح كبيراً . وفي أوائل السبعينيات اتجهت فريتولاى نحو تحقيق الانتصارات الضخمة ، مركزة طاقة إنماء المنتجات الجديدة على فئات جديدة . لكن ما تحقق من وراء ذلك لم يكن شيئاً كبيراً فى المتوسط ، وثمة أهمية خاصة جديدة نحو «تمديد الخطوط» سادت أواخر السبعينيات ، وتعنى هذه العبارة التمديلات الصغيرة بصفة عامة . ولكن فريتولاى اكتشفت أن الصغير كثيراً ما يكون كبيراً : وقد أدى حجم جديد للحقائب إلى فتح السوق لزبائن جدد لديهم احتياجات جديدة ، كما أفضت إضافة نكهة جديدة إلى منتج غذائى قديم إلى خلق سوق جديدة .

وتتكرر هذه القصة فى مجالات أخرى ، فمثلاً توضع إحدى مواد البناء داخل عبوة جديدة يسهل تداولها فى موقع البناء . يخلق التعديل الصغير طلباً جديداً ومتزايداً على المنتج . وحتى فى التكنولوجيا الرفيعة ، تؤدي لفئة صغيرة وبودة للمستعمل إلى استعمالات جديدة غير متوقعة وإلى زبائن جدد وبالتالي إلى أسواق جديدة .

أما السبب الثانى لتحفيز تحديد عريض للابتكار ، فهو أن تراكم الابتكارات الصغيرة هو المصدر الرئيسى للابتكارات الكبيرة . الهدف هو أن نصنع التاريخ وبسرعة التحول الخاطف فى كل منتج وخدمة . لقد كان هذا هو جوهر ما جاء فى (ع - ١) إلى (ع - ٤) ، ثم تذكر ما جاء فى (١ - ١) بشأن تصور ريجيس ماكيننا للمنتج كـ تجربة

مستمرة . لقد عمدت أبل إلى تعديل طراز أبل تو (٢) عشرات المرات فى بضع سنوات ، و كان كل تغيير يؤدي إلى استعمالات جديدة . وعلى مدى الزمن ، تحقق التحول الكامل . وينفس الأسلوب جرى التغيير مرة بعد مرة فى كل قسم فى ماركوس إلى أن أصبح لا يشبه الصورة الأساسية فى قليل أو كثير .

الواقع أن البحوث تدل على أن أغلب المنتجات التى تعد نقاطاً بارزة ( تسمى «علامات على طريق التكنولوجيا» فى البيوت الهندسية والعلمية ) ، لم تكن تنطوى على تقدم مفاجئ بل جاءت نتيجة تراكم تعديلات عديدة ، كل منها صغير، تؤدي فى نهاية الأمر إلى التمسك باستخدام هذا المنتج على نطاق واسع .

وأما السبب الأخير للتأكيد على الابتكارات الصغيرة فهو سيكولوجى . إن مايمكن وراء كل هذه الوصفات العشر هو « أبق على فكرة الابتكار حية فى ذهنك » و«عمل بسرعة فى كل اتجاه» . والواقع أن التركيز على الابتكارات الصغيرة يقوى احتمال ظهور عديد من النجاحات ، ويؤدي إلى مزيد من الاهتمام بالابتكار بصفة عامة والحماس له .

ولكن ، أليست هناك خطورة فى تجاهل ما يترتب على التقدم المفاجئ والاهتمام لفترات طويلة بتوافه الأمور ؟ هناك خطورة فى ذلك طبعاً ، ولكنك ، بصفة عامة ، ستجد أن التركيز الزائد على البحث عن معجزات لحل المشكلات أكثر خطورة من التركيز الزائد على التحسينات العادية اليومية المرضية للزبون .

٢ - الجوائز : ارتباطها بهدف الابتكار . اربط الأجر والحوافز وتقييم العاملين بهدف الابتكار الكمي « إن القياس يثير المناقشات ، ولكن بيت القصيد هو ربط التقييم به» ، وقد كان هذا هو لب الموضوع فى الحديث عن الجودة ( الوصفة ع - ٢ ) والخدمة ( ع - ٣ ) ، وما نحن الآن نعرّف نفس اللحن من جديد .

لقد كانت ثرى . إم فى الطليعة وحقت أموراً غير مسبوقة ، وكانت الأجر والمكافآت - خاصة فى المستويات الوظيفية الأعلى - مرتبطة بنسبة المبيعات الناتجة عن إخراج منتجات جديدة فى العامين الماضيين . ونحن نوصيك بشدة أن تمضى فى نفس الاتجاه بمجرد أن تطرح وراءك مسألة التعريف .

لست أرمى إلى أن أجعل هذا يبدو أمراً بسيطاً ، فهو ليس كذلك. إن القصد من

وراء قياس الابتكار هو الحدث على تحقيق المزيد من التصرف وبسرعة أكبر ، وهنا تكمن الخطورة . وينطبق ذلك على مخططات قياس الجودة أيضاً . فقد تنحرف الحركة عن اتجاه الهدف الأساسي لو انتهى بنا القياس إلى خلق نومة بيروقراطية ، مثلما يؤدي الأمر بالناس إلى أن يراجعوا الكتالوجات أسبوعياً ليضيفوا مزيداً من الألوان المتاحة على منتج معين بقصد تحقيق الميل إلى إيجاد نظام لقياس الابتكار . ليس هذا هو المقصود بكل تأكيد .

للتغلب على احتمالات مثل هذا الانحراف البيروقراطي ، يلزمك أن تتوصل إلى تعريف معتمد لماهية الابتكار . ثم رتب المديرين وغيرهم أو أعطهم درجات على أساس التعريف ، بحيث ينقسمون إلى أربع فئات عريضة ، وامنحهم جوائز على هذا الأساس ، فإذا أدى التعريف إلى تناقضات أو سلوكيات سلبية فإنه يتعين عليك أن تغيره .

٣ - أهداف متناسقة للابتكار . مرة أخرى ، سنجد أكثر دقائق الموضوع أهمية عند ثرى . إم : حاول أن تجعل أهداف وحدات الأعمال متماثلة تماماً . الفكرة بسيطة . وكل قطاع ، سواء كان قديماً وناضجاً أو جديداً ومختلفاً ، يجب أن يكون مسؤولاً عن التجديد وإعادة التكوين . ينبغي إهمال فرقة الصنفرة أو معاملتها كشئ متدنى المستوى .

لن أكون مبالغاً مهما أكدت على أهمية ذلك ، وقد قدمت في (ع - ١) الدليل القاطع على أن : (١) جميع الأسواق ، بما ذلك ما هو ناشئ منها ، أخذة في التداعي والتفتت وفي طريقها إلى أن تصبح - بشكل متزايد - تحت سيطرة الاختصاصيين الذين يؤدي عملهم إلى القيمة المضافة؛ (٢) المنتجات الناضجة ذات الدرجة العالية من التمييز هي أكثرها مجلبة للدخل؛ و(٣) أى منتج يمكن تمييزه أو تحويله بشكل أساسي، فالمتجر لا يصبح « المتجر » بل إنه يصبح « تجربة » . إلخ . ولو لم أكن من أنصار تماثل الأهداف لوجدت نفسى منقاداً إلى أن أدعو إلى أهداف للابتكار أكثر صرامة تفرض على القطاعات أو الوحدات التي تتصف بالكسل والتخاذل والبطء . فالقطاعات المنهمكة في أسواق جديدة سوف ترغب تلقائياً على العمل بسرعة بفعل المنافسة ، أما الوحدات ذات الأسواق الراسخة القديمة فيمكنها بسهولة أن (١) تعتاد القناعة بما هي فيه والرضا به إذا كان أداؤها جيداً (٢) تتلبسها فكرة أن « هذه مجرد سلعة وبالتالي فإن الذى يهم هو التكلفة والسعر » ، وتسقط في هذا المنزلق .



٤ - الاستخدام الواسع النطاق لهدف الابتكار . مرة أخرى ، الهدف الذى تتمركز حوله الأمور هو خلق المناخ الذى تنور فيه الثروة حول الأفكار الجديدة . تابع الابتكار وضع له مقاييس كمية ونوعية . حدد أهدافاً للابتكار فى قائمة كل مدير . اعقد اجتماعات ربع سنوية أو شهرية لمراجعة الموقف فى كل وظيفة تنظيمية بما فى ذلك التدريب والحسابات . إبدأ كل اجتماع أسبوعى أو شهري ، أو اجتماع متابعة العمليات بخمس دقائق تخصص لبرامج الابتكار . أدخل قياسات الابتكار فى نظام المحاسبة الرسمى . أشرك الجميع فيما لديك من معلومات عن الابتكار . وعلق لوحات نتائج قياس التقدم لتكون واضحة للجميع .

تحدث فى هذا الموضوع .

٥ - اهتمام الجميع . فى النهاية ، لابد لعملية القياس هذه من أن تشمل كل فرد على الإطلاق . عليك أن تؤكد على أهمية مقياس واحد هائل ( مثلاً : ٤٠٪ عند آى . بى . إم . فى مقابل ٨٥٪ عند ديجيتال ، والهدف الأوحى عند ثرى . إم ) . ولكن عند مستوى ثان ، يجب أن تكون معايير تقييم الأداء هى « متطلبات الابتكار » ( لاحظ أنه يوجد هنا تناظر مع معيار « التوصل مع الزبون » المقترح فى ع - ٣ ) ، ويجب أن يكون هذا صحيحاً بالنسبة لعامل سداد فواتير الشراء فى المتجر ، كما هو بالنسبة لعلماء معمل البحوث والمديرين العموميين للقطاعات (انظر أيضاً إ - ١٠ ، ق - ٩) .

## الخطوات الأولى

- ١ - أجر قياساً فورياً ومبدئياً للابتكار ، وضع له تعريفاً دقيقاً وآخر فضفاضاً وقارن الأعداد فى العاليتين . اجعل كل قطاع ، وكل إدارة ، يجرى هذا ؛ لا تسمح للإدارة المركزية للمحاسبات بأن تحتكر الموضوع . حاول أن تجرى مقارنات تقريبية مع المنافسين ، أدخل الزبائن إلى الحلبة ، فهم عادة يعطون للابتكارات الصغيرة وزناً أكبر ممن هم فى الداخل ، خصوصاً ما كان منها يحقق ما يعدّه الزبائن تحسينات .
- ٢ - بعد مراقبة القياسات ورؤيتها تتوصل إلى التوازن وتحقق الفائدة منها ، اتخذ خطوة نحو إدراجها فى معايير التقييم والمقارنة والأجور والمكافآت خلال ١٨ شهراً .

## ملخص

تتطلب منا السوق المتلاعبة ، أن :

- نجعل الابتكار أسلوباً في الحياة لكل واحد منا .

علينا أن نتعلم - أفراداً كنا أم منظمات - أن نرحب بالتغيير والابتكار بنفس الدرجة من النشاط التي اعتدنا أن نحاربه بها في الماضي ، وأن نحارب إدارة الحسابات بقدر ما يؤثر في إنماء منتجات جديدة . إن مقبرة الشركة على التغيير المستمر لا بد من أن تزيد بقوة وبسرعة.

نقيم كل فعل ، وجميع الأعمال ، على ضوء إسهامها في زيادة قدرة الشركة على التغيير .

## اخلق داخل الشركة إمكانية للابتكار

### بناء مهارات الابتكار

### التزام طويل المدى

أنا أوافق خبير الاستراتيجية مايك بورتر Mike Porter على إدانته للاتحاد بين الشركات ، سواء كان ذلك بقصد تنويع الأسواق أو بهدف الحصول على أنصبة فيها . إنه يقول : « هذه مجرد جرعة تجعل المدير يستمتع بشعور طيب لفترة قصيرة ، ولكنه فى نهاية الأمر يسلب الشركة طاقتها وقدرتها على العمل الخلاق » . كما أن غالبية ما يسمى بالتحالف الاستراتيجى مما يشيع كثيراً هذه الأيام لا تاتى بنفع . ويذهب بورتر إلى أبعد من ذلك فيقول : « إنه ليس على الإطلاق حلاً للمأزق الاستراتيجى الذى تعاني منه شركة » . إن التحالف ليس سوى وسيلة لإخفاء عيب جسيم ولكنه ليس العمل من أجل إزالته ، وهكذا فإن جانب الضعف يصبح أكثر ظهوراً ( وليس أقل ) عندما يحاول الزملاء أن يعملوا معاً . كما أن إعادة البناء بمفهومها المتبع تتعرض للنقد العنيف أيضاً . ويسلم بورتر بأنها قد تكون ضرورية ومفيدة إلى مدى أو آخر . ويضيف أيضاً : « ولكن إعادة البناء ليست استراتيجية » . ... إنها تكفر عن خطايا الماضى ( التعمد الزائد لطبقات الإدارة مثلاً ) ولكنها لا تبني من أجل المستقبل ( كأن تخلق مستويات إدارة جديدة مثلاً ) . وهو لا يحبذ التقليد أيضاً ، فالقلبون - بخلاف المبتكرين - « يفتقرون إلى الإدراك وإلى العقيدة التى تلزمهم ليمضوا وحدهم فى أى سبيل » .

كل هذه المداخل العادية الشائعة إلى التعامل مع البيئة التى تسود ميدان المال

والأعمال هذه الأيام تشترك في شيء واحد . إنها كلها تنزع إلى اختصار الطرق ، كلها تشترك في خطأ واحد قاتل ، كما أنها تلتف حول الطريق الوعر الذي لا بد من سلوكه لخلق الإمكانيات الكامنة في قلب الشركة والضرورية لاكتساب التفوق التنافسي الثابت المستمر ، في ظروف تتصف بالاضطراب . والواقع أنه ليست هناك مهارة أكثر أهمية من قدرة الشركة على التغيير في حد ذاته . إن أكثر مهام الشركة خطورة وأهمية ، إذن ، هي أن تتعلم كيف ترحب بالابتكار الذي يأتي من أي فرد وأن تتوصل من أجله وأن تطالب به . هذا هو المطلب الأساسي الذي يلزم لبناء إمكانية من أي نوع ، ثم للاستطراد من هذا إلى تحسين مستمر .

### انتزع الابتكار من أي شخص

أن تكون هناك إمكانية أساسية للابتكار ، فإن ذلك يعني بث تيار قوى وثابت من المشروعات والمنتجات والخدمات الجديدة ( ١ - ١ ، ١ - ٩ ) ، وذلك يستلزم منا أن نتعهد وأن نربى عدداً كافياً من الأبطال المتحمسين المتطلعين والذين قد يكونون ، في بعض الأحيان ، مصدرراً للتشويش ومخالفة للأنماط المتبعة ( ١ - ٦ ) . إنه يعني قياس أداء المديرين من حيث مقدار الابتكار الذي أحدثوه ( ١ - ٩ ) ، مع أن التحدي ينتهي في آخر الأمر إلى شيء يستند إلى قاعدة أعرض من ذلك بكثير . فلكل فرد في كل وظيفة تنظيمية أن يمس في طريق البحث عما هو جديد . ولا بد لمجموع قدرة الشركة على الابتكار أن يتزايد بشكل حاد ومؤثر .

ومن المفارقات أننا درجنا على القول بأن الأمريكيين مبتكرون ، وأن اليابانيين هم ينقلون ويقلدون ، ولكن الدلائل تؤدي إلى عكس ذلك تماماً ، فمن المؤكد أننا - نحن الأمريكيين - نعشق أبطالنا من رعاة البقر الطليعيين والذين يترددون على متاجرنا للشراء ، أنهم زبائننا المدللون ومهندسون ووكلائنا التجاريون ، وهم أيضاً ذلك الصف الطويل الذي لا مثيل له من الحاصلين على جوائز نوبل . إلا أننا نحن الذين نعامل موظفينا وعمالنا على أنهم مجرد منفذين ، وينطبق ذلك أيضاً على مشرفي الخط الأول لدينا . بل إننا نعامل أفراد الإدارة الوسط كأفراد إداريين ، وليس على أنهم من ينتظر منهم أن يخلقوا نظاماً جديداً ويعملوا على تحسينه على الدوام . بينما قد تمكن اليابانيون - على الجانب الآخر - من أن يخلقوا إمكانية لدى الشركات لأن تبتدع وتبتكر . إنهم هم الذين

يصرون على أن ينهمك كل فرد ، وبصفة مستمرة ، فى مشروعات التطوير والتحسين ، كل رئيس وكل من هو غير رئيس ، كل بائع وكل باحث أو مورد أو مقاول الباطن. بل إن الاستشارى ماساكى إيمائ Masaaki Imai يذهب إلى حد وضع معايير كمية لسلوك المدير « إن الإدارة اليابانية تعتقد بصفة عامة أن على المدير أن ينفق ٥٠٪ من وقته فى التحسين » .

وتسلك أفضل البيوت الامريكية وقادتها هذا النهج دون إشارة لليابان ( فالمسألة عندهم ليست الشرق أو الغرب ، إنها مجرد النظرة السليمة ) . إن المقياس الأساسى لنجاح أى عمل فى شركة و . ل . جور وشركاه مثلاً - بدءاً من غرفة استلام المكاتبات إلى المعمل - هو الابتكار، والمدى الذى وصل إليه العامل ( أو المدير ) فى تغيير الأمور أو تحسينها . و السؤال الذى يظل قائماً هو : « إلى أى حد وبأى كيفية اختلفت ( أو تحسنت ) المساحة التى يحتلها قسم حسابات التحصيل عندك عما كانت عليه منذ تسعين يوماً ؟

### البحث الدائم عن أفكار جديدة

يتعلق بذلك أيضاً أننى قد مضيت ألاحظ منذ زمن أن أكثر ما يتميز به أفضل القادة من خواص هو التلهف على الأفكار الجديدة الصغيرة العملية ، والسعى المستمر إليها . وقد أهديت هذا الكتاب لرجلين هما دون شيفر حاكم ولاية ميريلاند ، وروجر ميليكين وكلاهما لديه شراهة تدوين المذكرات ( انظر ق - ٥ ) . والواقع أن لا هذا ولا ذاك، ولا أى ممن لديهم نفس الروح ، قد أدار ظهره مرة لفكرة التغيير المفاجئ ، ذلك أنهما قد تخليا منذ عهد بعيد عن الاعتقاد فى المعجزات . إنهما يعتمدان بدلاً من ذلك على عدد كبير من الابتكارات الصغيرة ( من كل فرد ) فى رفع كل عنصر من العمليات إلى عنان السماء من حيث مستوى الأداء .

إن فكرة الإبقاء على صلة بما يجرى (ع-٧) وتبديل الأفكار والسطو عليها (إ-٤) وتجربتها دون احتفال وضجيج (إ-٣) أمر أساسى . وكما رأينا فى الوصفة (ع-٨) ، فإن اليابانيين والألمان وكذلك أفضل شركات الصناعة الأمريكية ، يصرون على أن يعيش المهندسون على أرض المصنع ويكتسبوا الحس بما يدور ، ويصرون أيضاً على أن يكونوا قادرين على معاونة العاملين بشكل فوري على إنجاز مشروعات التحسين. والبقاء على

صلة يعنى أيضاً إزالة العقبات . وقد أكدت ذلك فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة فى الوصفة (١-٢) التى تحت على التشكيل المتعدد الوظائف عند تشكيل جماعات المنتجات الجديدة.

كما أن « البقاء فى المناخ » وتبادل الآراء يعنى أيضاً أن يظل الزبائن والموردون والموزعون يجوبون مصانع الشركة وأقسامها ، كما أن كل فرد من الشركة يتردد على عمليات الزبائن ويتجول فى أنحائها . كل هذا أصبح اليوم أكثر أهمية مما كان فى أى وقت مضى ، ذلك أن الشركة التى تتطلع لمستوى عالمى فى التصنيع والخدمة ستكون أكثر تكاملاً بكثير مما كان عليه الأمر فيما مضى ، وإن يكن ذلك بأشكال جديدة . سوف تطبق الإدارة أسلوب التوريد اللحظى للمواد على « الروابط الخلفية » وعلى « الروابط الأمامية » للموزعين والمستعملين النهائيين . وستعمل أنوات التصميم من خلال الحاسب الآلى على ربط المشترين والمهندسين بالمصانع ومراكز العمليات ثم الزبائن أيضاً ، وذلك أن كل واحد فى كل وظيفة شريك كامل فى فريق إضافة القيمة . وبذلك فإن مداومة الابتكار من جانب كل فرد ستكون مطلوبة أساسياً .

### اعترف بحجم المهمة

« التحسين » تعبير غير ضار ، بل إن « الابتكار » هو أيضاً غير ضار إلى حد ما . أما « التغيير » فليس كذلك وهو يعنى الاضطراب ، وذلك بطبيعة التسمية . وسواء كان الأمر يتعلق بالإمساك بمصباح اللحام بالغاز بزاوية ميل تختلف قليلاً ، أو تحريك دولا ب حفظ الملفات ثلاثة أمتار ، أو إقامة منظومة للتوريد اللحظى على نطاق عشرة مصانع .. فإن التغيير لا يزال يسبب اضطراباً لصورة قائمة . والتغيير المستمر بواسطة كل شخص يستلزم زيادة حادة فى القدرة على تقبل هذا الاضطراب فى الأمور التى نمارسها كل يوم . عندما يكون هناك إصلاح فى طريق نسله كل يوم يستغرق ستين يوماً ، فمما يثير الضيق أن تبحث عن طريق آخر ، خصوصاً إذا كنت قد اعتدت أن تتوقف عند محل حلوانى على الطريق القديم من أجل ما تعده أفضل قدح من القهوة وألذ أنواع الفطائر .

وهنا استخدم هذا المثال التافه لأنه يجب ألا نقلل من شأن ما تنطوى عليه الوصفة (١ - ١٠) من مضمون ، والذي يعطيها هذه الأهمية بصفة خاصة هو هذا النموذج الآلى فى الإدارة الذى درجت عليه التقاليد الأمريكية ، والذي استمد من الإنتاج الكبير ، والذي يجعل « التشويه » من أى نوع كلمة كريهة مجوجة . والواقع أنه فى الندوات التى تحدثت

فيها عن فكرة الابتكار الدائم كان رد الفعل الذي ألتقاه دائما هو « ولكن أليس هناك ثمن باهظ لهذا الذي تقترحه من الفوضى والهرج والمرج ؟ نحن بالقطع لا نريد لعامل استلام وتسليم البريد الذي يتحدث عنه أن يتحول إلى مخترع ، نحن نريد أن نجد المراسلات على مكاتبنا الساعة ٩,٣٠ صباحاً ، بالله عليك كيف تتوقع أن يتم أى عمل طالما ينشغل الجميع بكل هذا الابتكار هنا وهناك ؟ »

لهذا السؤال وجهته في إطار النموذج القديم ، حيث ينظر إلى العامل على أنه زوج من الأيدي ، أما الرأس فمشر لا بد منه . الحقيقة هي أن هناك ملايين - بل بالضبط عدد لانهاى - من فرص الابتكار والتحسين تكمن داخل كل مصنع ومركز توزيع ومحل للبيع ومركز العمليات . يمكنك أن تضرب هذا العدد في ملايين أخرى عندما يجعل المصنع ومركز التوزيع والمحل تهتم بالعمل معاً كفريق ثم تكرر عملية الضرب عندما تضيف الموردين والزبائن إلى هؤلاء .

عندما نتوصل فقط إلى إدراك أن الأفكار تقع بصفة أساسية على الخط الأمامى (أو في العملية الخاصة بالمورد) ، وليس في البحوث والتطوير أو « مستوى أعلى » ، عندئذ يتلاشى الخوف من التشويه . إذ إنه عندما يثبت هذا الإدراك في أذهاننا ، سوف نبدأ في البحث عن وسائل لإعطاء العاملين مزيداً من الوقت ينفقونه في الابتكار بدلاً من أن نلاحقهم بالتهديد .

## كيف نرى في الاضطرابات فرصاً

كان المعتاد في ميليكين أن ينظر إلى إدخال عينة لمنتج جديد تشتد إليها الحاجة على أنه منتهى التشويه لبيئة صناعية غاية في النظام « والتصلب » ، وهذا التعبير ليس افتراء . وقد أدركت الإدارة العليا بصورة مؤلة أن معدلاً أعلى من هذا بكثير لتلك التشوهات ( بعبارة أخرى المزيد من المنتجات الجديدة ) كان هو طريقها الوحيد للبقاء . وقد كانت عملية إعادة التنظيم الشاملة والتي ذكرناها في الوصفة ( ع - ٤ ) موجهة إلى تحويل التشوهات السالفة إلى أسلوب معتاد في الحياة دون فقد في الكفاءة أو انخفاض في الجودة .

## تحويل الأضداد إلى شركاء

أغلب ما سيأتى به المستقبل من ابتكارات سوف يتطلب أن تتحول العلاقات العدائية التاريخية إلى علاقات تعاون : (١) بين عديد من الوظائف التنظيمية فى الشركة. (٢) بين القوة العاملة والإدارة. (٣) بين الموردين والشركة. (٤) بين الشركة وموزعيها وزبائنها (انظر مثلاً ، ع - ٢ ، بشأن العمل مع الموردين ، واستخدام الفرق ذات الوظائف المتبادلة فى جهود تحسين الجودة ، وأيضاً ، إ - ٢ ، بشأن التطوير السريع لهذه المنتجات) .

إن إرساء علاقات جديدة يتطلب الإصغاء ، وخلق جو من الاحترام والثقة ( من ن - ١ إلى ن - ١٠ ، وظ - ٤ ، وظ - ٥ ) والتوصل إلى تبادل المنافع يتأتى إذا ما تم إرساء علاقات المشاركة على نحو تام .

## خلق القدرة على الابتكار

إن تكوين قدرة ممارسة الابتكار الدائم على نحو تعاونى يعتبر مهمة مذهلة تخالف المدخل المختصر الذى تحدثنا عنه فى هذه الوصفة . إنها تتطلب جميع المهارات التى أتينا على ذكرها فى الوصفات التسع المتعلقة بالابتكار السابقة لهذه الوصفة مباشرة ، ثم إن (١٠ - ١) توفر مقدمة نموذجية للصفات العشرين التالية . إن الابتكار الدائم ، من جانب كل واحد فى كل وظيفة ، لا يمكن أن يوجد إلا إذا كانت لكل فرد قيمته المتفردة والتى تاتى من احتمالات إسهامه فى ذلك إذا كان يدرب مع منحه أجراً ( من ن - ١ إلى ن - ١٠ ) . كما أن القدرة على التغيير ( وهى انتقال من حب الاستقرار إلى حب التغيير ) هى أيضاً مضمون كامن فى جميع الصفات العشرين المتعلقة بالقيادة ( من ق - ١ إلى ق - ١٠ ) .

## الخطوات الأولى

١ - تختلف ( إ - ١٠ ) عن بقية صفات الابتكار ، ولذا فإن خطواتها الأولى تختلف أيضاً ، إنها تتطلب التأمل . فكر فيما يتجاوز الخطوات العملية ، كالإتيان بالعينات التجريبية لكل شئ ( إ - ٢ ) . ركز على الطاقة الشاملة لمنظمتك ( ورغبتها ) فى احتضان جهود الابتكار . أخضع كل فعل شخصى وخصوصاً الأفعال الصغيرة لهذا الاختبار القاسى : هل يؤدى هذا الفعل إلى زيادة أو إلى نقصان قدرة الشركة على التغيير ؟ بمعنى : هل هو فى جانب الإقدام على المخاطرة واتخاذ موقف تجريبى طليعى لتشجيع



الأبطال على الظهور وعلى أن يخرجوا من مخابثهم ؟ هل يعين على الحد من الخوف من المجهود ( عن طريق الممازحة بشأن الفشل المثمر مثلاً ؟ ) أم هو في جانب التشجيع على التحليل الزائد ثم الخمول والتقاعد ؟ إذا لم تستطع ملء الفراغ في الجملة التالية « سيؤدي هذا بصفة خاصة إلى بث المزيد من الرغبة والاستعداد للابتكار ( خصوصاً في الخط الأمامي الذي عادة ما يثير الذعر في النفوس ) لأن... » ، الجأ إذن إلى تعديل التصرف الذي أوشكت على الإقدام عليه ، وشجع كل فرد يعمل تحت إمرتك على أن يمرر كل فعل يومي بالغ الصغر من خلال نفس هذا المرشح .

٢ - إبدأ في تأكيد التحول من خصم إلى شريك ، بأن تراقب أسلوبك في الحديث : كيف تصف العاملين في الوظائف التنظيمية الأخرى ، وممثل النقابة ( إن وجد ) ، وكذلك الموردين والموزعين والوكلاء المعتمدين ؟ إبدأ بأن تتأكد من أن أسلوبك في الحديث عن الجماعة التي درجت على اعتبارها خصماً لك هو أسلوب الحديث عن شريك . ثم كما جاء في الخطوة رقم ١ سألقة الذكر ، مرر كل فعل في عملية تنقية : هل هذا يعوق التحول من غريم إلى شريك أم يعجل به ؟



# مصادر البحث الأول

## مواجهة الحاجة إلى ثورة

- "Rebuilding the US Model," *Financial Times*, May 9, 1987, p. 26.
- Edwin A. Finn Jr., "General Eclectic," *Forbes*, March 23, 1987, p. 75.
- Jams Brian Quinn and Christopher Gagnon, "Will Service Follow Manufacturing into Decline," *Harvard Business Review*. November / December 1986, pp. 95,103.
- James R. Norman, "General Electric Is Stalking Big Game Again," *Business Week*, March 16, 1987, p. 113.
- Michael Porter, "The State of Strategic Thinking," *The Economist*. May 23, 1987, pp. 18, 22.
- Raymond E. Miles and Charles C. Snow, "Network Organizations : New Concepts New Forms," *California Management Review*, Spring 1986, p. 62.
- John Heins, "But the Grass Looked Greener over There," *Forbes*, April 27, 1987, p. 54.
- "Business Guru Finds a Following," *San Jose Mercury News*, April 17,

- 1987, p. 13D.
- Sylvia Nasar, "Competitiveness : Getting It Back," *Fortune*, April 27, 1987, p. 223.
  - O-Young Lee, *Smaller Is Better: Japan's Mastery of the Miniature* (New York : Kodansha International, 1984), pp. 19, 35, 87, 154-6, 156, 169.
  - Walter Adams and James W. Brock, *The Bigness Complex : Indutry, Labor and Government in the American Economy* (New York : Pantheon Books, 1986), pp. XI, 46, 35, 39 - 40, 45-6 .
  - Jack Thornton, "New Marketing Muscle," *Industry Week*, May 4, 1987, p. 38.
  - "California Doing Its Own Thing," *U.S. News & World Report*, December 22, 1986, p. 25.
  - Adams and Brock, pp. 50, 52, 54, 55.
  - Eli Ginzberg and George Vojya, *Beyond Human Scale : The Large Corporation at Risk* (New York: Basic Books Inc., 1985), pp. 218-19.
  - Robert B. Reich, *Tales of a New America* (New York : Times Books, 1987), pp. 118, 119, 120, 121, 147, 148.
  - Martin Davis, "Two Plus Two Doesn't Equal Five," *Fortune*, December 9, 1985, p. 175.
  - "Chipping Away," *Financial World*, September 30, 1986, p. 4. "The way in Which Market" : "IBM Humbled," *The Economist*, January 31, 1987, p. 17.
  - Dwight B. Davis, "Parallel Computers Diverge," *High Technology*, February 1987, p. 20.

- Michael S. Malone, "America's New-Wave Chip Firms," *Wall Street Journal*, May 27, 1987, p. 28.
- Caroline E. Mayer, "Cooking Up a Hot Idea," *Washington Post*, January 26, 1987, p. 1 (Business).
- John Merwin, "McOil Change," *Forbes*, August 11, 1986, p. 91.

٧٠٨

- Otis Port, "Making Brawn Work with Brains," *Business Week*, April 20, 1987, p. 57.
- "The Riches in Market Niches," *Fortune*, April 27, 1987, article subhead.
- Bill Saporito, "The Smokestacks Won't Tumble," *Fortune*, February 2, 1987, p. 30.
- Rob Hof, "New Gourmet-Food Firms Hope to Dish Up Profits," *Peninsula Times Tribune*, May 11, 1987, p.B - 1.
- Regis McKenna, *The Regis Touch* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1986), pp. 21 - 3.
- Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: The Free Press, 1983, 1986), pp. 136-7.
- Robert Christopher, *Second to None* (New York : Crown Publishers, 1986), p. 150.
- Pat Choate, *The High-Flex Society* (New York : alfred A. Knopf, 1986), pp. 214-15.

٧٠٩

- Jeremy Main, "Detroit's Cars Really Are Getting Better," *Fortune*, February 2, 1987, p. 95.

- "Harper's Index," *Harper's*, March 1987, p. 15.
- Roger L. Hale, Douglas R. Hoelscher, Ronald E. Kowal, *Quest for Quality* (Minneapolis, MN: Tennant Company, 1987), pp. 11 - 12.
- J. Daniel Beckham, "The Power of Owning a High- Quality Market Position Can Be Overwhelming, " *Healthcare Forum*, March / April 1987, pp. 13-14 .
- "Formulating a Quality Improvement Strategy" PIMs - LETTER , no. 31,p. 5.
- "Product Quality," PIMSLETTER. no. 4, p. 4.
- John Grocock, *The Chain of Quality* (New York: John Wiley & Sons, 1986), pp. 83, 85, 6.
- *Consumer Perceptions Concerning the Quality of American Products and Services* (A study by the Gallup Organization for the American Society for Quality Control, 1985), pp. 12 - 13.
- Main, p. 93.
- *The Power Report*, December 1986, p. 6.
- James K. Glassman, "The Wreck of General Motors, " *New Republic*. December 29, 1986, p. 21.
- Laurence Shames, *The Big Time* (New York: Harper & Row, 1986). p. 102.
- Steven Prokesch, "Remaking the American CEO," *The New York Times*, January 25, 1987, p. 8 (Section 3).
- James Kouzes and Barry Posner, from the working papers for *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).

- H. James Harrington, *The Improvement Process* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1987). p. 58.
- Joel Dreyfuss, "Toyota Takes Off the Gloves," *Fortune*, December 22, 1987, p. 78.
- Michael A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge: Harvard University Press : 1985). pp. 358 - 9.
- Hale , Hoelscher , kowal , p.31.
- H. James Harrington, *Excellence : The IBM Way* (IBM Technical Report, 1986). p. 19.
- Richard Schonberger, *World Class Manufacturing : The Lessons of Simplicity Applied* (New York : The Free Press. 1986), pp. 18-19, 215.
- Harrington, *Excellence : The IBM Way*. pp. 45 - 6.
- Harrington, *The Improvement Process*. pp. 13 - 14.
- Pat Townsend, *Commit to Quality* (New York : John Wiley & Sons, 1986), p. 103.
- Hale, Hoelscher, Kowal, pp. 68., 35 - 6.
- Normal Augustine, *Augustine's Laws* (New York : Viking Penguin Inc., 1983, 1986), p. 104.
- Harrington, *Excellence: the IBM Way*, pp. 73, 75, 85.
- Edward Tenner, "The Meaning of Quality," *Quality : America's Guide to Excellence*. p. 37.
- Mary Walton, *The Deming Management Method* (New York : Dodd, Mead & Company, 1986) p. 143.
- Joseph Campbell, *The Masks of Gods: Oriental Mythology* (New York:

Penguin, 1970), p. 478.

- Joel Kotkin , " The New Northwest Passage " Joel Kotkin, Inc., February 1987 , p. 94 .



" Nordstrom Chain Sets Itself Apart With an Old-Fashioned Service Policy, " Los Angeles *Times*, September 30, 1984, p. 1(Business) .

- PIMSLETTER , no, 33, p. 8.
- Theodore Levitt," Marketing Success Through Differentiation - of Anything," *Harvard Business Review*, January/February 1980.
- McKenna , pp.41, 43-4 .



" How High-Tech Tailors Are Saving a Stitch in Time, " *Business Week*, April 14, 1987, p. 92 G .

Jennifer Lawrence "Frito Play, " *Advertising Age*, March 30, 1987, p. 1.

- Louis Stern and Patrick Kaufmann, "Electronic Data Interchange in Selected Consumer Goods Industries:An Interorganizational Perspective," *Marketing in an Electronic Age* ( Boston : Harvard Business School Press, 1985 ), edited by Robert Buzzell , p. 56.
- James L. Heskett, *Managing in the Service Economy* ( Boston : Harvard Business School Press , 1986) , p. 67 .
- Davis , p. 20.
- Robert Hall, *Attaining Manufacturing Excellence* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1987) pp. 107, 249.



- Robert Hall, *Zero Inventories* (Homewood, IL: Dow Jones- Irwin, 1983). p. 9.

□□□

- Gary Blonston , "TheTranslator," *Science*, 85, July/August 1985, p. 80.
- Walter Wriston : *Risk and Other Four Letter Words* (New York: Harper & Row, 1986) , p. 152 .
- Nicholas D. Kristof , "Japan Winning Race in China, " *The New York Times*, April 29, 1987 , p. 41 (Business) .
- Material except on Buckman Labs and IBM, derived From Chistopher , pp. 8, 19, 143, 6, 7, 46, 55, 70, 9, 43, 45, 57, 37, 83, 4, 60 : and from Lennie Copeland and Lewis Griggs , *Going International: How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Market Place* (New York: Random House, 1985).
- Raymond Vernon, " Gone Are the Cash Cows of Yesteryear, " *Harvard Business Review*, November/December 1980, pp. 153-4.
- Christopher, pp. 122-3.
- Steven Schlossstein, *Trade War* (New Yok: Congdon & Weed Inc., 1984), pp. 63-4.

□□□

- Subrata N. Chakravarty, "Federated Chooses Not to Choose, " *Forbes*, April 8, 1985, p. 87.
- Julien R.Phillips and Allan A. Kennedy , " Shaping and Managing Shared Values ," in *The Leaders- Manager*, ed, by John N, Williamson (New York: John Wiley and Sons, 1984) , p.198.
- Michael Porter , *Competitive Strategy* ( New York: The Free Press 1980), pp. 35, 41-3.

- Alex Miller and Bill Camp, "Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures , " *Journal of Business Venturing*, Winter 1985, pp.87-105 .
- Groocock , p. 85 .
- Levitt , p. 137.
- Warren Bennis and Burt Nanus , *Leaders* (New York: Harper & Row, 1985), p. 44.



- Michael A. Verespej, " The R&D Challenge," *Industry Week* . May 4, 1987, pp. 33,
- David Perlman . "Medicine That Emphasizes Role of Patient ," *San Francisco Chronicle* , September 12, 1985 .
- McKenna , p. 108.
- Perry Pascarella, " In Search of Universal Designs," *Industry Week* , July 22, 1985, p. 37.
- Roy Rowan, *The Intuitive Manager* (Boston: Little, Brown and Company . 1986). p. 97.
- Draft version of *Tales of a New America* .
- David Noble , *Forces of Production* (New York: Alfred A. Knopf, 1984),p. 191.
- Barnaby Feder: "American technology Backfires as much as conquers," *Peninsula Times Tribune*, November 2, 1986, p. D-9.
- Roland Schmitt, " Wanted : Hands-on Engineers ," *High Technology* , April 1987 . p. 10.

- Schonberger , pp 57-8.
- Dreyfuss, p. 78.
- Hall, pp. 18-19.
- Schonberger, pp. 232, 230, 229.
- Masaaki Imai , *Kaizen* (New York: Random House, 1986), pp. 36-7.
- Alan M. Kantrow, "Wide-Open Management at Chaparral Steel ,"  
*Harvard Business Review* , May/June 1986, pp. 99-101.



- Tom Bonoma , *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: The Free Press, 1985), pp. 93-4, 106-10 .
- Amar Bhidé, "Hustle as Strategy," *Harvard Business Review*,  
September/October 1986, p. 65.
- Bonoma, pp. 53., 7-8



- Verespej, p. 33.
- Adams and Brock, p. 64.
- George Gilder, *The Spirit of Enterprise* (New York: Simon and Schuster, 1984), p. 246.
- James Lardner, *Fast Forward* (New York: W.W. Norton & Co., 1987),  
pp. 92, 38, 311, 188, 324.
- Christopher Cerf and Victor Navasky, *The Experts Speak* (New York: Pantheon Books, 1984), p. 207.
- Paul Hawken, *The Next Economy* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1983), pp. 172-3.

- Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986). pp. 121-35.
- Gary Taubes, *Nobel Dreams* (New York: Random House, 1986), pp. 48.,28.
- "Factory of the Future: A Survey," *The Economist*. May 30., 1987, p. 14.
- James Abegglen and George Stalk Jr., *Kaisha: The Japanese Corporation* (New York: Basic Books, 1985), pp. 9-10.
- "How to Stop a Russian, Surge," *U.S. News & World Report*, June 15, 1987, p. 43.

---



---

٧-١

- Walton, pp. 139-40, 140-1 , 142,143.

---



---

٧-١

- Working papers for Kouzes and Posner.
- Eileen Prescott, "An Agency's Turn to Madcap Ads," *The New York Times*, June 7, 1987, p. 8 (Business).

---



---

٨-١

- "Productivity and Japanese Management Style" (Meyer Michael Cahn, interviewer), "Maurie" Kaoru Kobayashi, *Japan: The Most Misunderstood Country* (Tokyo: The Japan Times Ltd., 1984), pp. 42-72.
- Curtis Hartman, "A Night at the Movies," *Inc.*, October 1986, pp.101-6.
- Faye Rice, "The Media Star of Wall Street," *Fortune*, October 13, 1987, p. 100.

---



---

٩-١

- McKenna, pp. 58-9, 61.

- Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962, 1971, 1983), p. 18.

٧-١

- Gilder, pp. 19., 15, 16.
- William J. Broad, *Star Warriors* (New York: Simon & Schuster, 1985), p. 32
- Richard Pascale, "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *Strategy and Organization* (Boston: Pitman Publishing Ltd., 1984), ed. by Glenn Carroll and David Vogel, p. 42.
- Taubes, pp. xiii, 6, 8.
- William Allan, "Factory Workers, New Design Saved 2-Seater for Ford," *San Jose Mercury News*, June 29, 1986, p. 19D.

٨-١

- Steven B. Weiner, "The Unlimited?," *Forbes*, April 6, 1987, p. 77.

١٠-١

- Porter, p. 18.







**INTERNATIONAL PUB. & DIST. HOUSE**

**EGYPT :**

8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo

Tel. : 2993221 Fax : 2990970 P.O.Box : 5599 Heliopolis West - Cairo

**CANADA :**

3075 Ridgeway Drive # 26 Mississauga, Ont. L5L 5M6

Tel.: (905) 569-2526 Fax: (905) 569-2907